VOLUME

4

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 4

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2024

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea – Volume 4/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2024

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-459-8
DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III. Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: O impacto da utilização de estratégias de marca, beneficiamento, certificação orgânica e rastreabilidade para valorização do pescado brasileiro..... 06

Lian Valente Brandão

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.01

Capítulo 2: A importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações e para o melhor desempenho organizacional..... 17

Leonardo Paes Xavier

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.02

Capítulo 3: Duas décadas após a ENRON: as alterações da auditoria contábil..... 46

Emerson Andrade Gibaut

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.03

Capítulo 4: Revisão sistemática de literatura sobre aplicação de custos e custeio no setor hoteleiro..... 54

Guilherme Kiyoshi Watanabe Lisboa, Bruna Cristina Fantinel, Elias Garcia

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.04

Capítulo 5: *Hubs* aeroportuários de passageiros no Brasil e no mundo: uma revisão sistemática da literatura..... 66

Ana Carolina Lacorte de Assis, Larissa Simões Ferreira Batista, Vitor Silva Coimbra, Tatiana Tavares Rodriguez, José Alberto Barroso Castañon, Ercilia de Stefano

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.05

Capítulo 6: Indústria 4.0 na linha de produção..... 78

Laura Aparecida da Silva, Roberto Hirochi Okada

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.06

Capítulo 7: Um estudo sobre a autoeficácia empreendedora: o caso dos estudantes do Núcleo Superior de Caraúbas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do estado do Rio Grande do Norte..... 86

Andrey Anderson Martins Apolonio, Ana Augusta da Silva Campos

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: A bibliometria da literatura das publicações referentes ao marketing de turismo, no período compreendido entre 2013 a 2023 97

Frank Astor do Nascimento, Priscilla Custodio Muniz Pinto, Fabiana da Costa Astor do Nascimento, Alexandro da Silva Pinto

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.08

Capítulo 9: Análise da precificação de serviços jurídicos com base na tabela de honorários da OAB/PR: um estudo de caso para apurar a capacidade de suportar custos e despesas num escritório de advocacia 109

Gustavo Henrique Bowens, Eliane Iara Bendix

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.09

Capítulo 10: Rodízio das firmas de auditoria e gerenciamento de resultados após a adoção das IFRS: evidências das empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico da B3 131

Ronan Reis Marçal, Thiago Cunha de Oliveira

DOI: 10.36229/978-65-5866-459-8.CAP.10

Autores 148

Capítulo 1

O impacto da utilização de estratégias de marca, beneficiamento, certificação orgânica e rastreabilidade para valorização do pescado brasileiro

Lian Valente Brandão

Resumo: Este artigo explora estratégias eficazes para agregar valor ao pescado, abordando aspectos cruciais como branding, beneficiamento, certificação orgânica e rastreabilidade. O fortalecimento da marca através de marketing eficaz e parcerias estratégicas é essencial para diferenciar produtos no mercado competitivo. Investimentos em campanhas que destacam a qualidade e as práticas sustentáveis podem aumentar a percepção de valor e fidelizar clientes. No âmbito do beneficiamento, a implementação de tecnologias avançadas como IQF (Congelamento Rápido Individual) e MAP (Embalagem com Atmosfera Modificada), além da introdução de cortes nobres e linhas de produção modernizadas, são fundamentais. Essas inovações não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também transformam o produto final, atendendo às demandas contemporâneas por conveniência e sofisticação. A certificação orgânica confirma o compromisso com práticas sustentáveis e bem-estar animal, fortalecendo a imagem da marca e expandindo o acesso a mercados mais lucrativos. A rastreabilidade, por sua vez, garante a confiança do consumidor ao permitir o acompanhamento completo do processo produtivo, desde a origem até o ponto de venda. O artigo conclui que a integração dessas estratégias com práticas sustentáveis e tecnologicamente avançadas é crucial para o sucesso no mercado global, sugerindo que empresas que inovam e respondem proativamente às tendências de mercado têm melhores chances de liderar o mercado em um futuro sustentável.

1. INTRODUÇÃO

A aquicultura no Brasil tem apresentado crescimento expressivo, refletindo o aumento da demanda por fontes de proteína de alta qualidade e o potencial econômico do setor (FAO, 2022; Ahmed & Thompson, 2021). Para diferenciar seus produtos em um mercado competitivo, os produtores de pescado têm adotado estratégias de criação de marca, beneficiamento e certificação orgânica, que agregam valor ao produto final e atendem às preferências dos consumidores por alimentos de qualidade e sustentáveis (Liu et al., 2021; Garcia et al., 2022).

A criação de marcas fortes ou branding tem se mostrado essencial para comunicar atributos de qualidade e sustentabilidade, fatores cada vez mais valorizados pelos consumidores, especialmente nos segmentos de produtos nobres, considerados "premium" (Martins et al., 2020; Naylor et al., 2021). Marcas bem posicionadas não só promovem a fidelidade dos clientes, mas também permitem práticas de precificação diferenciadas, refletindo a qualidade e a sustentabilidade percebidas pelos consumidores (Sharma & Roberts, 2023; Tacon & Metian, 2021).

O beneficiamento de pescado, como o processamento em filés premium e cortes especiais, aumenta a conveniência para o consumidor e adiciona valor ao produto final, atendendo a nichos de mercado que demandam qualidade superior e praticidade (Wu et al., 2023; Liu et al., 2021). Técnicas de beneficiamento como o congelamento rápido e a embalagem a vácuo garantem frescor e segurança alimentar, aspectos críticos para conquistar a confiança do consumidor e posicionar o produto com grande diferenciação (Gentry et al., 2022; Ahmed & Thompson, 2021).

Além disso, a certificação orgânica também emerge como uma estratégia eficaz para agregar valor ao pescado, garantindo que o processo de produção siga padrões rigorosos de sustentabilidade e saúde (Garcia et al., 2022; Wu et al., 2023). Essa certificação assegura aos consumidores que os produtos são livres de químicos e antibióticos, e produzidos de maneira ecologicamente responsável, atendendo à crescente demanda por alimentos naturais e sustentáveis (Sharma & Roberts, 2023; Naylor et al., 2021).

Combinando estratégias de marca, beneficiamento e certificação orgânica, os produtores brasileiros de pescado podem não apenas se destacar em um mercado global altamente competitivo, mas também atender às crescentes demandas de consumidores por qualidade e sustentabilidade (FAO, 2022; Martins et al., 2020). Este artigo de revisão explora essas abordagens e seus impactos na valorização do pescado no Brasil, oferecendo insights para a indústria e políticas públicas que buscam promover uma aquicultura mais sustentável e lucrativa.

2. ESTRATÉGIAS DE *BRANDING* PARA VALORIZAÇÃO DO PESCADO

O *branding*, ou criação de marca, é uma ferramenta poderosa para agregar valor ao pescado, especialmente em um mercado competitivo e voltado para a diferenciação de produtos. O desenvolvimento de uma marca forte pode influenciar significativamente a percepção do consumidor sobre a qualidade e a sustentabilidade do pescado, elementos que são cada vez mais valorizados no mercado global (Piazza et al., 2020). Estudos indicam que marcas bem estabelecidas conseguem capturar um prêmio de preço mais

alto, pois os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos que transmitem confiança e qualidade superior (Ahmed & Thompson, 2021; Sharma & Roberts, 2023).

Carvalho e Santos (2021) argumentam que o desenvolvimento de uma narrativa de marca que enfatize práticas sustentáveis e qualidade superior pode efetivamente aumentar o valor percebido da pesca. Por exemplo, a marca norueguesa “Norway Seafoods” utiliza estratégias de branding baseadas na origem e práticas de pesca responsáveis, o que reforça a sua posição no mercado global como fornecedora de produtos de alta qualidade (Jensen et al., 2019).

Exemplos de sucesso na aquicultura incluem a marca "Loch Duart" na Escócia, que se posicionou como um produtor de salmão sustentável e de alta qualidade, conquistando mercado e fidelidade do cliente através de uma estratégia de branding focada em práticas de cultivo sustentáveis e rastreabilidade total. Outro exemplo notável é o da marca “Verlasso” nos Estados Unidos, que utiliza uma abordagem de branding centrada na sustentabilidade, comunicando seus métodos de produção de baixo impacto ambiental, o que lhes permite acessar mercados premium e fidelizar consumidores conscientes (Garcia et al., 2022; Wu et al., 2023).

A diferenciação através de branding não se limita apenas ao mercado internacional. No Brasil, marcas como a "Camanor Produtos Marinhos" têm explorado o potencial de branding ao destacar a inovação em sistemas de produção fechados, que garantem um produto mais limpo e saudável, sem uso de antibióticos ou produtos químicos. Essa estratégia tem sido bem-sucedida em captar a atenção de consumidores preocupados com a saúde e a sustentabilidade, aumentando o valor percebido do produto. Outro exemplo, trata-se da “Pescados Mar & Terra” que se destaca pela utilização de embalagens que comunicam com o consumidor de forma clara e confiável, além de enfatizar o frescor e qualidade de seu pescado.

Marcas que se diferenciam pela narrativa de sustentabilidade, rastreabilidade e inovação tecnológica conseguem se posicionar de forma única, mesmo em mercados competitivos como o brasileiro (Liu et al., 2021; Tacon & Metian, 2021; Torres e Silva, 2020).

A construção de uma marca forte para produtos de pescado também envolve a adoção de narrativas que se conectam emocionalmente com o consumidor. Estratégias de storytelling que destacam o respeito ao meio ambiente, a responsabilidade social e o apoio às comunidades locais são particularmente eficazes em criar uma conexão mais profunda com o consumidor, resultando em lealdade à marca e disposição para pagar preços mais altos (Garcia et al., 2022; Froehlich et al., 2019). Além disso, a utilização de certificações reconhecidas internacionalmente como Marine Stewardship Council (MSC) e Aquaculture Stewardship Council (ASC) pode reforçar ainda mais a marca, oferecendo garantias adicionais de sustentabilidade e qualidade.

Apesar do potencial das estratégias de branding para agregar valor ao pescado, existem desafios significativos, como a necessidade de altos investimentos iniciais em marketing e comunicação, e a complexidade de construir uma marca forte em mercados fragmentados e altamente concorridos (Ahmed & Thompson, 2021; Sharma & Roberts, 2023). No entanto, o sucesso de várias marcas de pescado, tanto internacionais quanto brasileiras, demonstra que uma estratégia de branding bem executada pode resultar em um diferencial competitivo substancial, gerando retornos financeiros significativos e fortalecendo a posição da empresa no mercado (Huang et al., 2020).

Nesta perspectiva, o marketing digital tem se destacado como uma tendência e uma alternativa viável na criação e fortalecimento de marcas no setor de pescado, oferecendo ferramentas eficazes para promover produtos de maneira segmentada e personalizada. Através do uso de plataformas digitais, como redes sociais, blogs e anúncios online, as empresas podem não apenas aumentar sua visibilidade, mas também criar uma conexão direta com os consumidores, ampliando a percepção de valor dos seus produtos (Vitsentzatou et al., 2022).

Estudos mostram que o marketing digital permite a comunicação mais eficiente sobre os diferenciais dos produtos, como a qualidade do pescado, sua origem sustentável e certificações, aspectos valorizados por consumidores modernos (Carvalho et al., 2020). Esse tipo de estratégia é especialmente relevante no setor de pescados, onde a confiança do consumidor na qualidade e procedência do produto pode ser decisiva no momento da compra.

Além disso, a criação de conteúdo direcionado com visual atraente, como receitas, vídeos de preparo e dicas nutricionais com influencers da área, ajudam a promover o consumo de pescado e posicionar a marca como uma referência de qualidade. De acordo com Susskind e Curry (2018), empresas que investem em marketing digital conseguem segmentar melhor o público-alvo e aumentar a fidelidade dos consumidores, resultando em maior competitividade no mercado.

O uso de e-commerce também se destaca como uma tendência crescente, permitindo que marcas de pescado vendam diretamente ao consumidor, eliminando intermediários e promovendo uma experiência de compra mais personalizada (Smith et al., 2021).

3. BENEFICIAMENTO DO PESCADO

O beneficiamento do pescado é uma estratégia chave para agregar valor e melhorar a percepção de qualidade do produto final. A aplicação de técnicas avançadas de processamento, como filetagem, desossa, e embalagem a vácuo, é essencial para atender às demandas do consumidor moderno por conveniência e qualidade (Jackson et al., 2021).

Além disso, tecnologias inovadoras no beneficiamento, como o congelamento rápido (IQF) e as embalagens atmosféricas modificadas (MAP), têm revolucionado a maneira como o pescado é processado, preservando suas qualidades nutricionais e sensoriais e permitindo o acesso a mercados mais distantes (Jayas e Jeyamkondan, 2002; ZHOU; XU; LIU, 2010).

Exemplos de sucesso na indústria demonstram o impacto positivo do beneficiamento avançado. A empresa norueguesa Marine Harvest, atualmente conhecida como Mowi, investiu em linhas de produção automatizadas para a produção de filés de salmão, o que não apenas aumentou a eficiência da produção, mas também melhorou a qualidade e uniformidade do produto final, fortalecendo sua posição no mercado global. No Brasil, a empresa “Pescanova” também se destaca pela inovação em beneficiamento de camarão, utilizando técnicas de congelamento que preservam a textura e o sabor dos produtos, diferenciando-se no mercado competitivo.

Atualmente, diversos estudos discutem a influência do beneficiamento e das embalagens na percepção do consumidor. Um exemplo disso é a pesquisa feita por Bou-Mitri et al. (2020), que avaliaram como o design da embalagem pode influenciar a percepção de

qualidade, segurança alimentar e a preferência dos consumidores. O estudo indica que embalagens atraentes, associadas a cortes precisos e qualidade do pescado, podem influenciar significativamente a decisão de compra.

Além disso, Jackson et al. (2021) mostram que o design e a funcionalidade das embalagens, quando pensados estrategicamente, podem impactar positivamente a percepção do consumidor sobre a qualidade do produto, aumentando sua disposição de pagar mais. Este trabalho alinhado a transparência sobre os métodos de beneficiamento utilizados pode aumentar ainda mais a confiança do consumidor, especialmente em relação aos aspectos de segurança alimentar e sustentabilidade (Jayas e Jeyamkondan, 2002; Zaragozás et al., 2022.

Contudo, o beneficiamento do pescado também apresenta desafios, incluindo o alto custo de implementação de tecnologias avançadas e a necessidade de capacitação técnica para operar essas tecnologias de forma eficiente. As empresas que conseguem superar esses obstáculos, no entanto, tendem a se beneficiar de uma posição de mercado vantajosa e de uma confiança de alta qualidade. Investimentos em linhas de produção automatizadas para o processamento de pescado, por exemplo, pode significar reduções consideráveis nos custos de mão de obra, além de aumentar a consistência e a qualidade do produto final. Essas economias e melhorias podem ser repassadas aos consumidores, ou resultar em margens de lucro maiores para os produtores, fortalecendo a posição competitiva da empresa no mercado global (Bar et al., 2016; Bremer & Matthiesen, 2021).

4. CERTIFICAÇÃO ORGÂNICA E RASTREABILIDADE

A certificação orgânica no setor de pescados tem se consolidado como uma estratégia diferencial para produtores que buscam não apenas atender às crescentes demandas por sustentabilidade, mas também acessar segmentos de mercado mais lucrativos. Segundo Fisher e Searcy (2023), a certificação orgânica é cada vez mais percebida como um indicador de qualidade e responsabilidade ambiental, influenciando diretamente nas decisões de compra dos consumidores.

A rastreabilidade completa no setor de pescados, especialmente quando associada aos processos de certificação, tem desempenhado um papel fundamental no fortalecimento da confiança dos consumidores. A implementação de sistemas que permitem o rastreamento do pescado desde a sua criação até o ponto de venda é altamente valorizada, principalmente em um mercado global cada vez mais preocupado com a segurança alimentar. Esses sistemas garantem que as práticas de cultivo e processamento atendam aos padrões de qualidade e sustentabilidade, oferecendo uma garantia adicional aos consumidores e aumentando a transparência na cadeia de suprimentos.

De acordo com o Global Dialogue on Seafood Traceability (GDST), o uso de ferramentas digitais de rastreabilidade interoperável permite que as empresas compartilhem informações de maneira eficiente e transparente, desde o produtor até o consumidor final. Isso melhora a segurança alimentar, reduz riscos e amplia o acesso a mercados internacionais que exigem padrões rigorosos de qualidade e procedência (GDST, 2023).

Tabela. Benefícios da rastreabilidade na cadeia do pescado

Aspecto	Benefícios	Impacto no Valor Agregado
Segurança Alimentar	Acompanhamento do processo produtivo	Aumenta a confiança do consumidor
Sustentabilidade	Certificação de práticas sustentáveis	Acessa mercados exigentes e premium
Transparência e Origens	Rastreabilidade total desde a produção	Fidelização e diferenciação da marca

Além disso, estudos mostram que consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos que oferecem informações claras sobre sua origem e segurança, o que também ajuda a potencializar as vendas e fortalecer a marca no mercado (Hoque et al., 2022). Empresas de pesca que adotam práticas orgânicas geralmente experimentam um aumento na fidelidade do cliente e uma expansão de sua base de consumidores. O relatório de Holt e Watson (2022) destaca como a transparência e o compromisso com práticas de produção sustentáveis podem melhorar a imagem pública de uma marca e fortalecer sua posição no mercado. Por exemplo, a "EcoFish", sediada nos EUA, viu seu mercado se expandir significativamente após receber a certificação orgânica, ajudando a estabelecer a marca como líder em sustentabilidade na indústria pesqueira.

De acordo com um estudo conduzido pela Marine Stewardship Council (MSC, 2016), 65% dos consumidores de frutos do mar desejam que os produtos que compram possam ser rastreados até uma fonte confiável. Essa rastreabilidade ajuda a garantir que os produtos sejam seguros e que práticas responsáveis estejam sendo seguidas durante todo o processo de produção.

No entanto, a implementação de padrões orgânicos no setor aquático enfrenta desafios específicos, como a adaptação das práticas de cultivo para atender aos rígidos critérios orgânicos que proíbem o uso de muitos tipos de alimentação e tratamentos químicos comuns na aquicultura convencional. De acordo com um estudo de McKenzie e James (2024), essas adaptações muitas vezes exigem investimentos substanciais em pesquisa e desenvolvimento, além de mudanças significativas na gestão.

A certificação também pode servir como uma ferramenta para melhorar as práticas de bem-estar animal, um aspecto cada vez mais relevante para os consumidores. Bergleiter & Meisch (2015) observaram que a certificação orgânica impulsiona melhorias nas condições de vida dos animais aquáticos, promovendo ambientes de cultivo que maximizam o bem-estar animal e minimizam o estresse, o que pode, por sua vez, melhorar a qualidade do produto final.

No mesmo trabalho, os autores citam que ao adotar práticas orgânicas que respeitam as necessidades naturais dos animais, os produtores não só atendem às expectativas dos consumidores por produtos mais éticos, mas também podem observar melhorias na saúde e no vigor dos animais, o que se traduz em pescado de melhor qualidade. Isso reforça a confiança da marca e pode atrair um segmento de consumidores interessados a pagar mais no produto devido as garantias de bem-estar animal e sustentabilidade (Biermann & Geist, 2019).

Por outro lado, a certificação orgânica enfrenta a complexidade das diversas regulamentações entre diferentes regiões. O trabalho de Thompson e Raj (2023) ilustram as dificuldades enfrentadas pelas exportações de pescado para atender simultaneamente

a múltiplas normas e padrões orgânicos internacionais, o que pode representar uma barreira significativa para pequenos produtores que desejam entrar em mercados externos.

A discussão sobre a certificação orgânica no setor pesqueiro é, portanto, uma questão complexa que envolve não apenas considerações econômicas, mas também éticas e ambientais. A escolha por produtos certificados reflete um compromisso com a produção responsável e com a saúde dos consumidores, posicionando as empresas como líderes em um mercado cada vez mais consciente e exigente (Smith & Young, 2022).

A criação de selos de qualidade locais para o reconhecimento das práticas exemplares de produção na aquicultura é uma estratégia que pode fortalecer a confiança do consumidor e promover produtos diferenciados no mercado. Esses selos atestam que o pescado segue padrões rigorosos de qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social, o que atende às demandas de consumidores cada vez mais preocupados com a origem e os métodos de produção dos alimentos que consomem.

Estudos indicam que os selos de qualidade locais, além de promoverem o desenvolvimento sustentável e a conservação dos ecossistemas aquáticos, ajudam a aumentar o valor percebido do produto no mercado. De acordo com Grunert et al. (2018), a certificação e os selos locais influenciam significativamente as decisões de compra dos consumidores, especialmente no setor de alimentos frescos, como o pescado. Esses selos também oferecem vantagens para os produtores, que podem se destacar em mercados nacionais e regionais, promovendo práticas exemplares e gerando maior fidelidade por parte dos consumidores.

Em um estudo semelhante, Thøgersen et al. (2019), demonstram que selos de qualidade locais podem desempenhar um papel crucial na promoção de práticas de produção ambientalmente responsáveis, o que gera benefícios tanto para os produtores quanto para o meio ambiente.

As perspectivas futuras para a certificação orgânica no setor de pesca incluem a harmonização de padrões orgânicos globais e o desenvolvimento de novas tecnologias que facilitam práticas de cultivo mais sustentáveis e eficientes. A integração de sistemas de aquicultura orgânica com tecnologias de monitoramento ambiental em tempo real é vista como uma tendência emergente. Para exemplificar, Bates, Pierce e Benter (2021) observaram que o uso de redes de sensores baseados em Internet of Things (IoT) para monitoramento ambiental em tempo real na aquicultura, ajudam a implementar práticas mais sustentáveis e otimizam a gestão da qualidade da água. Nesta mesma linha, Lu et al. (2022) também descrevem como sistemas inteligentes e de baixo custo estão sendo utilizados em ambientes offshore para monitorar a qualidade da água, promovendo a sustentabilidade na produção aquícola.

Essas tecnologias permitem que os produtores monitorem variáveis críticas, como temperatura, oxigênio dissolvido e salinidade, em tempo real, ajustando as operações de cultivo de forma eficiente e garantindo a conformidade com padrões orgânicos. Isso contribui diretamente para a melhoria da sustentabilidade e do desempenho operacional.

Tabela 01. Propostas para agregar valor ao pescado

Categoria	Estratégias	Propostas
Branding (1ª estratégia)	Investir em Marketing Digital	Desenvolver e implementar estratégias de marketing digital que enfatizem a qualidade, procedência e práticas sustentáveis.
Branding (2ª estratégia)	Parcerias com Chefs e Influenciadores	Parcerias com chefs renomados e influenciadores para promover a divulgação do pescado através de receitas e aplicações culinárias.
Beneficiamento (1ª estratégia)	Adoção de Tecnologias Avançadas	Investir em tecnologias como IQF (Congelamento Rápido Individual) e EAM (Embalagem com Atmosfera Modificada) para melhorar a qualidade e a vida útil do pescado.
Beneficiamento (2ª estratégia)	Capacitação Técnica	Oferecer treinamento contínuo para trabalhadores em técnicas de beneficiamento.
Beneficiamento (3ª estratégia)	Inovação nas Embalagens	Desenvolver embalagens inovadoras que sejam atraentes, sustentáveis e mantenham a qualidade sensorial do pescado, aumentando a percepção de valor pelo consumidor.
Certificação Orgânica (1ª estratégia)	Educação do Consumidor	Implementar campanhas de educação sobre os benefícios dos produtos de pescado orgânico.
Certificação Orgânica (2ª estratégia)	Apoio a Produtores para Obtenção de Certificações	Facilitar o acesso a recursos e orientação para a obtenção de certificações orgânicas.
Desenvolvimento Sustentável e Parcerias (1ª estratégia)	Colaboração com ONGs e Instituições de Pesquisa	Estabelecer parcerias com ONGs e instituições acadêmicas para desenvolver práticas de aquicultura sustentáveis.
Desenvolvimento Sustentável e Parcerias (2ª estratégia)	Criação de Selos de Qualidade Locais	Desenvolver e promover selos de qualidade que reconheçam práticas de produção exemplares.

5. CONCLUSÃO

No cenário atual, as estratégias para agregar valor ao pescado, envolvendo branding, beneficiamento, certificação orgânica e rastreabilidade, são essenciais para posicionar os produtos de maneira competitiva no mercado. Através de uma análise detalhada, podemos vislumbrar soluções práticas e prever as tendências futuras para cada aspecto essencial da indústria do pescado.

O fortalecimento da marca é um pilar crucial para diferenciação dos produtos derivados do pescado no mercado. Através de campanhas de marketing eficazes e parcerias estratégicas, incluindo a colaboração com influenciadores e chefs, as marcas podem ampliar seu alcance e reforçar a percepção de qualidade e sustentabilidade dos seus

produtos. Essas ações não apenas capturam a atenção do consumidor, mas também fomentam uma conexão emocional, incentivando a fidelidade à marca e justificando um valor agregado baseado na alta qualidade e responsabilidade ambiental percebidas.

Na vertente do beneficiamento, a adoção de tecnologias avançadas como IQF (Congelamento Rápido Individual) e MAP (Embalagem com Atmosfera Modificada) tem um papel fundamental. Além disso, a implementação de novos cortes nobres e a modernização das linhas de produção são estratégias que comprovadamente agregam valor ao pescado. Essas inovações não só melhoram a eficiência operacional, mas também transformam o produto final, oferecendo ao consumidor opções mais sofisticadas e convenientes, que estão alinhadas com as tendências culinárias contemporâneas e demandas por produtos prontos para o consumo ou de fácil preparo.

A certificação orgânica, por sua vez, continua a ser uma poderosa ferramenta de marketing, além de um indicativo de qualidade e sustentabilidade. A obtenção de selos orgânicos confirma o compromisso das empresas com práticas ambientais responsáveis e bem-estar animal, atendendo às expectativas de um segmento de consumidores que valoriza a transparência e a ética ambiental. Essas certificações não só fortalecem a imagem da marca, mas também abrem portas para mercados nacionais e internacionais mais exigentes e lucrativos.

Por fim, a rastreabilidade é uma exigência incontornável no mercado atual. Sistemas eficazes de rastreamento do pescado desde a captura ou cultivo até o consumidor final são essenciais para garantir a confiança por parte do cliente. A capacidade de prover essa transparência não apenas eleva a confiança do consumidor, mas também reforça a narrativa de responsabilidade social e sustentabilidade da marca.

Olhando para o futuro, espera-se que a indústria do pescado continue a inovar e se adaptar às exigências de um mercado global cada vez mais informado e exigente. A integração das estratégias de valorização com práticas sustentáveis e tecnologicamente avançadas será fundamental para sustentar o crescimento do setor, melhorar a eficiência produtiva e atender às demandas por alimentos de alta qualidade e eticamente responsáveis. Empresas que conseguirem antecipar e responder a essas tendências não apenas prosperarão, mas também liderarão o caminho para a comercialização e um futuro mais sustentável na indústria pesqueira.

REFERÊNCIAS

[1] Ahmed, A., & Thompson, P. (2021). Challenges and Opportunities in the Global Aquaculture Industry: A Review. *Aquaculture International, 29*(4), 1005-1021.

[2] Bar, E., Mathiassen, J. R., Eilertsen, A., et al. Towards robotic post-trimming of salmon fillets. Industrial Robot, v. 43, n. 4, 2016.

[3] Bates, H.; Pierce, M.; Benter, A. Real-Time Environmental Monitoring for Aquaculture Using a LoRaWAN-Based IoT Sensor Network. Sensors, v. 21, n. 23, 7963, 2021.

[4] Bergleiter, S.; Meisch, S. Certification standards for aquaculture products: Bringing together the values of producers and consumers in globalised organic food markets. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, v. 28, n. 3, p. 553-569, 2015.

[5] Biermann, G.; Geist, J. Life cycle assessment of common carp (Cyprinus carpio L.) – A comparison of the environmental impacts of conventional and organic carp aquaculture in Germany. Aquaculture, v. 501, p. 404-415, 2019.

[6] Bou-Mitri, C.; Abdessater, M.; Zgheib, H.; Akiki, Z. Food packaging design and consumer perception of the product quality, safety, healthiness and preference. Nutrition & Food Science, v. 51, n. 1, p. 71-86, 2020.

[7] Bremer, F., Matthiesen, S. High-speed cutting with involute blades: Experimental research on cutting forces. Journal of Food Engineering, v. 299, 2021.

[8] Carvalho, P.; Almeida, G.; Oliveira, R. Estratégias de marketing digital para o setor de alimentos: O caso do pescado. Revista Brasileira de Marketing, v. 19, n. 3, p. 45-60, 2020.

[9] Carvalho, A., & Santos, J. (2021). Branding e diferenciação de mercado na indústria de frutos do mar: uma perspectiva brasileira. *Journal of Food Products Marketing, 27* (4), 369-385.

[10] Dias, J., Pacheco, D., & Garcia, F. (2017). Brazilian Shrimp Farming: Innovations in Aquaculture Systems and Market Differentiation. *Aquaculture Economics & Management, 21*(3), 389-408.

[11] Fisher, L., & Searcy, C. (2023). "O impacto da certificação orgânica no comportamento de compra do consumidor na indústria de frutos do mar." *Journal of Consumer Research*, 50(1), 20-35.

[12] Froehlich, H. E., Gentry, R. R., & Halpern, B. S. (2019). Spatiotemporal Overlap of Marine Aquaculture and Other Ecosystem Services. *Reviews in Aquaculture, 11*(2), 339-354.

[13] FAO (2022). State of World Fisheries and Aquaculture 2022. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Disponível em: FAO.org

[14] Garcia, F., Carvalho, A. P., & Silva, L. J. (2022). Adding Value to Farmed Fish: Market Strategies and Product Development. *Journal of Aquaculture Research & Development, 13*(2), 231-245.

[15] Gentry, R. R., Froehlich, H. E., Grimm, D., Kareiva, P., Parke, M., Rust, M., Gaines, S. D., & Halpern, B. S. (2022). Mapping the Global Potential for Marine Aquaculture. *Nature Ecology & Evolution, 3*(2), 153-160.

[16] Global Dialogue on Seafood Traceability (GDST). New tool helps implement global industry standards on seafood traceability. 2023. Disponível em: https://www.globalseafood.org.

[17] Grunert, K. G.; Hieke, S.; Wills, J. Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. Food Quality and Preference, v. 21, n. 2, p. 178-189, 2018.

[18] Holt, D., & Watson, S. (2022). "Benefícios de mercado de certificações sustentáveis na indústria de frutos do mar." *Journal of Business Ethics* , 160(4), 987-1001.

[19] Hoque, M. Z.; Akhter, N.; Chowdhury, M. S. R. Consumers' Preferences for the Traceability Information of Seafood Safety. Foods, v. 11, n. 12, p. 1675, 2022.

[20] Huang, L.; Gutiérrez-Wirsching, S.; Mittal, S. Challenges and Opportunities in Seafood Marketing: An Empirical Study. Journal of Survey in Fisheries Sciences, 10(2S), 2020.

[21] Jackson, M.; Francis, C.; Lockrey, S.; Verghese, K.; Alessi, N. The Good, the Bad, and the Ugly: Food Packaging and Consumers. Sustainability, v. 13, n. 22, p. 12409, 2021.

[22] Jayas, D. S.; Jeyamkondan, S. Modified atmosphere packaging of fresh produce. Journal of Biosystems Engineering, v. 82, n. 3, p. 235-251, 2002.

[23] Jensen, H., & Larsen, K. (2019). Percepções do consumidor sobre a sustentabilidade dos frutos do mar na Europa: Insights empíricos. *Journal of Cleaner Production, 216,* 780-789.

[24] Johnson, D.; Peterson, C. Automation in fish processing: Case studies from Norway. Marine Science and Technology, v. 5, p. 102-110, 2019.

[25] Liu, X., Xu, H., & Wang, Y. (2021). Technological Innovations in Post-Harvest Processing of Aquaculture Products: Implications for Value Addition. *Journal of Food Science and Technology, 58*(6), 2091-2100.

[26] Lu, H. Y.; Cheng, C. Y.; Cheng, S. C.; et al. A low-cost AI buoy system for monitoring water quality at offshore aquaculture cages. Sensors, v. 22, n. 11, 4078, 2022.

[27] Marine Stewardship Council. New research reveals levels of consumer trust in seafood labelling. 2016. Disponível em: https://www.msc.org.

[28] McKenzie, L., & James, A. (2024). "Adaptando práticas de aquicultura para certificação orgânica". *Aquaculture Environment Interactions*, 18(1), 55-68.

[29] Naylor, R. L., Hardy, R. W., Buschmann, A. H., Bush, S. R., Cao, L., Klinger, D. H., Little, D. C., Lubchenco, J., Shumway, S. E., & Troell, M. (2021). A 20-Year Retrospective Review of Global Aquaculture. *Nature, 591*(7851), 551-563.

[30] Piazza, I.; Sprovieri, M.; Pipitone, V. Consumers' Perception and Willingness to Pay for Eco-Labeled Seafood in Italian Hypermarkets. Sustainability, v. 12, n. 4, 2020.

[31] Sharma, R., & Roberts, K. (2023). Marketing Strategies for Sustainable Aquaculture Products: An Analysis of Consumer Preferences. *Sustainable Food Systems, 2*(1), 15-28.

[32] Smith, R.; Jones, D.; Patel, K. E-commerce trends in the seafood industry: Opportunities and challenges. International Journal of Seafood Marketing, v. 34, n. 2, p. 202-219, 2021.

[33] Susskind, A. M.; Curry, B. Online branding strategies for food products: Case studies in seafood. Journal of Foodservice Business Research, v. 21, n. 4, p. 327-342, 2018.

[34] Tacon, A. G. J., & Metian, M. (2021). Feed Matters: Satisfying the Feed Demand of Aquaculture. *Reviews in Fisheries Science & Aquaculture, 29*(1), 1-22.

[35] Thogersen, J.; Haugtvedt, C.; Olsen, S. O. Understanding the role of food labeling in promoting sustainable food consumption. Sustainability, v. 11, n. 15, p. 4180, 2019.

[36] Thompson, P., & Raj, S. (2023). "Navegando pelos mercados globais de frutos do mar orgânicos: desafios para exportadores." *Global Trade and Customs Journal* , 18(3), 156-172.

[37] Vitsentzatou, E.; Tsoulfas, G. T.; Mihiotis, A. N. The Digital Transformation of the Marketing Mix in the Food and Beverage Service Supply Chain: A Grey DEMATEL Approach. Sustainability, 2022.

[38] Wu, Z., Li, J., & Chen, M. (2023). Emerging Trends in Aquaculture: From Sustainability to Circular Economy. *Aquaculture Economics & Management, 27*(1), 72-91.

[39] Zaragozás, M.; Martín, S.; Moreno, F. Advances in traceability systems for seafood safety. Innovative Food Science & Emerging Technologies, v. 43, p. 55-66, 2022.

[40] Zhou, G. H.; Xu, X. L.; liu, Y. Preservation technologies for fresh meat – A review. Meat Science, v. 86, n. 1, p. 119-128, 2010.

Capítulo 2

A importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações e para o melhor desempenho organizacional

Leonardo Paes Xavier

Resumo: A inteligência emocional é tema latente e que está em pauta na sociedade e nas organizações. Contudo, ela é de fato importante? Para perquirir a resposta a esse questionamento, foram percorridos caminhos que perpassaram por um objetivo geral de verificar a importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações intrapessoais e interpessoais, bem como para a produtividade das organizações e, por objetivos específicos que premiaram a necessidade de valorizar o ser humano e de compreender as competências comportamentais (*soft skills*), com especial atenção para a inteligência emocional e seus pilares. Dessa forma, o estudo foi perfectibilizado em referências bibliográficas e, das mais de cem obras consultadas, dentre artigos, reportagens, postagens, periódicos e livros, foram absorvidos e utilizados, os conhecimentos de autores como Daniel Goleman, Daniel J. Siegel, Zygmunt Bauman, Augusto Cury, Martin Seligman, Carl Gustav Jung, Masaharu Taniguchi, Imannuel Kant, dentre tantos outros. Com o apoio desse relevante arcabouço literário e intelectual, foi possível ratificar que a inteligência emocional é tema hodierno e que influência diretamente em todos os ramos da vida de um ser humano e, por consequência, também possui o real potencial de interferir na harmonia das famílias, sociedade e dos ambientes organizacionais. Ademais, demonstra que a autoconsciência; a percepção do que deve ser modificado; a mudança de comportamentos em busca de objetivos mais humanitários; de vínculos duradouros, a partir do positivo e eficaz controle das emoções, propende a aclarar os propósitos da existência e a enaltecer o prazer em viver.

Palavras-chave: inteligência emocional, relações, organizações, comportamentos.

1. INTRODUÇÃO

As notícias ruins chegam dia a dia e causam preocupação: amigos que decidiram terminar a relação por não se entenderem mais; uma conhecida foi demitida por dificuldade de se relacionar com os demais colaboradores; o filho do vizinho acabou na delegacia por ter agredido um colega na faculdade; o irmão que foi afastado do trabalho por estar com depressão e ansiedade, dentre tantas outras situações, muitas ainda mais trágicas.

Qualquer pessoa que esteja na plenitude da sua consciência e que rapidamente consulte a memória, conseguirá lembrar de algum fato semelhante aos descritos, visto que, infelizmente, casos como esses são cada vez mais constantes, se tornaram corriqueiros, contumazes e de alguma forma fazem parte da vida de todos, inclusive, em muitas das lembranças erigidas, é possível que você seja um dos sujeitos envolvidos!

Por que a sociedade está assim? Por que as pessoas não se entendem mais? Várias podem ser as causas desses combalidos comportamentos, razões que podem conduzir a maiores pesquisas, a profícuos estudos e a tratamentos médicos e psicológicos, todavia, uma das principais motivações para a realização de atos impulsivos, impensados e, por vezes, irretratáveis, já é plenamente conhecida: a carência de inteligência emocional.

Sem embargo, em que pese essa constatação, muitas pessoas, colaboradores, gestores, lideranças em geral, ainda não despertaram para a importância da inteligência emocional, em virtude de continuarem agarrados a antiquados arquétipos, tais como o de somente valorizar o conhecimento técnico e intelectual dos envolvidos, mormente nos processos seletivos das empresas e, principalmente, durante a formação do ser humano, vez que a maioria das escolas, universidades, treinamentos e famílias, não possuem a real preocupação de educar os indivíduos para se comportarem emocionalmente.

Com esse cenário, o estudo tem por objetivo geral, verificar a importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações intrapessoais e interpessoais, assim como para a produtividade das organizações e, para alcançar esse desiderato, foi *mister* delinear alguns objetivos específicos que premiam a necessidade de valorizar o ser humano e de compreender as competências comportamentais (*soft skills*), com especial atenção para a inteligência emocional, o que foi desenvolvido por meio de uma proficiente pesquisa bibliográfica alicerçada em artigos, revistas, postagens, reportagens e livros atinentes ao tema proposto.

Ademais, em que pese a importância das demais obras citadas no desenvolvimento do trabalho, insta mencionar que foram priorizados os conteúdos em sua origem, motivo que foram utilizados de maneira efetiva, mais de cinquenta livros no corpo do trabalho, com o objetivo de bem fundamentar o conteúdo apresentado o que perpassa por hodiernos autores como Daniel Goleman, Daniel J. Siegel, Martin Seligman, Augusto Cury..., bem como por autores intemporais, como Zygmunt Bauman, Carl Gustav Jung, Immanuel Kant, dentre outros.

Com esse arcabouço intelectual, o trabalho foi dividido em capítulos e de maneira incipiente explorou o ser humano em sua essência e significância, com foco no autoconhecimento, na busca pelo bem-estar, felicidade e evolução; posteriormente, foram abordadas as suas competências pessoais, mormente as comportamentais (*soft skills*), com especial destaque e relevância para a inteligência emocional e os seus pilares.

Enfim, respeitada a premente e necessária sintonia do estudo com os objetivos da pesquisa, foi explorada a importância da inteligência emocional para a produtividade das organizações e para a prosperidade das relações pessoais. Assim sendo, você é convidado a participar dessa viagem em busca do entendimento interno, do autocontrole, da competência emocional, de relações pessoais mais afinadas, de organizações mais produtivas; um percurso eminentemente ressignificativo, com o excelso desígnio de proporcionar uma sociedade melhor e de alcançar uma vida mais altruísta e propositiva.

2. METODOLOGIA

Em um primeiro momento, foi *mister* confirmar a pertinência e atualidade do tema, o que ensejou uma pesquisa nas plataformas *Google* acadêmico, *SciELO* Brasil e ANPAD *spell*, delineada com um marco temporal de até cinco anos e com a seguinte chave de busca em obras em português: "importância da inteligência emocional". A pesquisa retornou um total de mais de dezesseis mil publicações, com um crescimento ano a ano do número de postagens e com a identificação de mais de quatro mil obras apenas no primeiro semestre ano de 2023, o que demonstrou a contemporaneidade dos assuntos, bem como promoveu a certeza e a motivação para também discorrer sobre a temática.

Posteriormente, consoante a linha de pesquisa proposta pela instituição de ensino provedora, *in verbis*: "Liderança e Inteligência Emocional. Esta linha visa pesquisar o tema liderança como diferencial competitivo nas organizações, mostrar exemplos de liderança de sucesso e seu impacto nos resultados organizacionais. Esta linha também visa pesquisar o tema Inteligência Emocional nas relações pessoais e nas organizações", se inferiu oportuno esmiuçar a importância da inteligência emocional na vida dos indivíduos, o que conduziu a estudar a essência dos seres humanos e a abordar a importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações intrapessoais e interpessoais.

Nessa esteira, também se dessumiu apropriado, demonstrar as proveitosas e benfazejas consequências afloradas para as organizações, a partir da utilização da inteligência emocional pelos indivíduos, colaboradores e gestores, visto a sobre-eminência do tema, bem como por se tratar de conteúdo ainda mais afeto a área de estudo: administração.

Nada obstante, para melhor alicerçar os objetivos da pesquisa, foram realizadas novas buscas nas plataformas mencionadas, em idioma português, com as seguintes chaves de rastreio: "inteligência emocional nas relações" e "inteligência emocional nas organizações". As consultas realizadas contemplaram o ano corrente (2023) e retornaram mais de três mil publicações para o primeiro tema e mais de quatro mil publicações para o segundo; dados que ratificaram a pertinência e atualidade dos conteúdos a serem enfrentados.

A partir dessas constatações, para a melhor qualidade do trabalho, se inferiu consentânea a realização de uma pesquisa bibliográfica, com objeto descritivo e com uma abordagem qualitativa, o que promoveu uma exitosa consulta e utilização de artigos, revistas, periódicos, vídeos e livros que apresentavam com propriedade os assuntos mencionados. Impende registrar, que a pesquisa primou pela busca dos conceitos em sua origem, com o desígnio de buscar a informação onde boa parte dos autores se socorrem para a sua fundamentação, motivo que foi dada prioridade a consulta de livros sobre os temas enfrentados. Assim, foram consultados oitenta e cinco livros, em que mais de cinquenta

desses exemplares foram utilizados de maneira concreta no desenvolvimento do trabalho, isto é, estearam a pesquisa em citações diretas ou indiretas.

Para tanto, houve o cuidado em usufruir de obras hodiernas, com distintas e relevantes perspectivas sobre o ser humano, altruísmo, comportamento e emoções, tais como os livros de Daniel Goleman, Daniel J. Siegel, Augusto Cury, Clóvis de Barros Filho, Mário Sergio Cortella, Martin Seligman, dentre outros, assim como foram consultadas algumas necessárias e edificantes obras com viés humano e atemporais, que ante as suas sobrepujanças, não perderam a eficácia no tempo, como as dos saudosos autores Immanuel Kant, Carl Gustav Jung, Masaharu Taniguchi, Bruno Latour, Zygmunt Bauman e Francisco Cândido Xavier.

3. SER HUMANO

Com o advento das novas tecnologias, dentre elas a inteligência artificial, é percebido o aflorar de um preocupante sentimento, algo semelhante a um medo, que espraia a sensação de que o ser humano estaria perdendo a sua importância, visto que as máquinas demonstram ser cada vez mais capazes de executar a maioria das atividades realizadas pelo homem e, em muitos casos, de uma forma mais profícua, econômica e segura (Gleiser, 2017, n.p.).

Sem embargo, será essa percepção a mais coerente? Com o fito de tentar esclarecer esse tema, é imperioso refletir sobre o âmago de duas hipóteses, até então, fictícias: se a partir de amanhã as máquinas, empresas, hospitais, escolas, órgãos públicos, dentre outros, deixassem de existir, a vida continuaria? Provavelmente sim, perderíamos muitas pessoas em virtude da escassez de recursos, todavia, muitos conseguiriam se adaptar ao novo contexto, que proporcionaria, quiçá, um êxodo urbano, com o foco na produção agrícola e no escambo.

Agora, se ao invés desses entes citados, quem deixasse de existir fosse o ser humano? O que aconteceria com o planeta em que habitamos? As empresas continuariam o seu caminho ou seriam apenas um amontoado de paredes, papéis e equipamentos? A inteligência artificial e as máquinas teriam algum propósito?

Embora as reflexões sejam utópicas e, em nenhum momento apresentem qualquer pretensão de desqualificar o benfazejo e hodierno mundo tecnológico, elas possuem o desiderato de despertar, em um contexto mais humanitário do que humanista, a real importância da humanidade (Saraceni, 2015, p. 14).

Afinal, tudo o que é pensado, planejado, criado, de bom ou ruim, gira em torno dos ideais da espécie humana, seja em proveito próprio, da coletividade, dos animais, da natureza..., visto que, inelutavelmente, a espécie humana é a única conhecida no planeta que simultaneamente sente, pensa, planeja, escreve, fala e executa, o que não a torna melhor do que qualquer outra, mas a defere maiores responsabilidades; espécie que é ou deveria ser o fim em si mesma, consoante a afirmação daquele que é o arauto do meta-princípio da dignidade humana:

> [...] o homem, e em geral todo ser racional, existe como fim em si, não apenas como meio, do qual esta ou aquela vontade possa dispor a seu talento; mas, em todos os seus atos, tanto nos que se referem a ele

> próprio, como nos que se referem a outros seres racionais, ele deve sempre ser considerado ao mesmo tempo como fim (Kant, 1980, p. 28).

Destarte, as novas tecnologias, quando usadas para o bem, são saudadas e bem-vindas, contudo, o seu meritório reconhecimento, não pode vir atrelado a uma injusta desvalorização do ser humano, até porque, é cediço que o homem tem sobremaneira participação nos processos de implantação e implementação das novas tecnologias, assim observado:

> [...] não creio realmente na autonomia das máquinas. Trabalhei muito em pesquisas sobre tecnologia. Sempre que me mostram um instrumento automático sei que por trás dele existem muitos seres humanos, a começar por engenheiros. No filme Metrópolis, de Fritz Lang, o robô sente calor e precisa ser refrescado. Era uma pessoa. Por trás das máquinas sempre há humanos. É incontestável (Latour, 2017, n.p.).

Ademais, desvalorizar de um modo geral o ser humano, é contrariar a própria essência, é ofender, direta ou indiretamente, a si mesmo, é jogar contra o próprio time, seria algo análogo a um atuante médico, vir a público para desmerecer a medicina, ou um professor entoar que o processo de ensino-aprendizagem não é importante. “O homem na Terra encontra-se tão habituado a denegrir o outro que não é capaz de avaliar o mal que faz a si mesmo com essa atitude”, (Oliveira & Dufaux, 2012, p. 240).

Pense: quantas vezes você já viu um médico ou um professor agir da maneira supracitada? Nunca ou em raríssimas oportunidades, entretanto, seres humanos proferindo palavras que desqualificam a relevância da própria espécie, infelizmente, é cena recorrente! “O ser humano costuma depreciar-se diante da vida”, (Novaes, 1999, p. 143).

Assim, ainda que tardio, porém em tempo, é alçada a era de darmos mais atenção a humanidade; o primeiro passo pode ser o de valorizarmos a nós mesmos, de modo que iniciemos um processo de autoconsciência e transformação, com o intuito de melhorar a si próprio e o ambiente em que se está inserido, bem como de buscar sentidos altruístas para a existência, o que contribuirá para irradiar uma importante energia positiva, que envolverá, pouco a pouco, os hemisférios do globo:

> Nesse dia, sua vida se encherá de significado e uma revolução silenciosa ocorrerá no âmago do seu espírito: a soberba dará lugar à simplicidade, o julgamento dará lugar ao respeito, a discriminação dará lugar a solidariedade, a insensatez dará lugar a sabedoria (Cury, 2018, p. 17).

Nessa senda, existem alguns caminhos indubitáveis a serem perquiridos, que irão conduzir a uma viagem interna, subjetiva, em prol do autoconhecimento, bem-estar e evolução pessoal, que contemplem a espécie, sociedade, organizações e o planeta; uma maneira do indivíduo administrar a sua passagem com propriedade, saúde e sapiência, com o primacial desígnio de colocar a sua essência a serviço da sua existência.

3.1. AUTOCONHECIMENTO

Existem bilhões de seres humanos vivendo no planeta e, nessa assombrante quantidade populacional, um sujeito merece o maior destaque, visto a relevância dele para a sua vida, uma pessoa que deve ser vista por você como a mais importante em suas relações: essa pessoa é você! Isso mesmo, você! "[...] muitos usuários desconhecem o personagem mais importante da sua rede social: eles mesmos", (Cury, 2017, p. 100). Se você não estiver bem, nada valerá a pena. De que adianta, por exemplo, ter dinheiro e inteligência cognitiva e não ter paz, amigos, amor, controle emocional e da mente, não ter saúde?

A vida é um sopro, por vezes bem pequeno, o que nos leva a ter certeza de que um dia não estaremos mais por aqui, bem como a incerteza de quando será essa partida: daqui a vinte anos, um mês, amanhã? Assim, essa inevitável partida, lamentavelmente, pode nos abater em um momento totalmente inopinado, seja pela contaminação de uma bactéria ou vírus; acidente de trânsito; AVC; parada cardíaca; dentre tantas outras possibilidades. "Somos tão frágeis que a qualquer momento nos desequilibramos na rua, batemos a cabeça no meio-fio e morremos – tudo acabado", (Reikdal, 2022, p. 167).

Essa incerteza, deveria nos motivar a rever conceitos, planos, a aproveitar melhor esse, quem sabe, diminuto tempo de caminhada, imiscuídos em propósitos humanitários e bem definidos, assim como a investir em nós mesmos, porque só teremos condições de prestar um bom trabalho, de ter uma boa vida social e familiar, de ajudar o próximo, se estivermos bem e se soubermos gerir adequadamente as nossas emoções e sentimentos. "A partir do momento em que as pessoas se conhecem profundamente e descobrem o que realmente elas querem, o que elas gostam e como elas se comportam, muitas mudanças internas (e externas) começam a acontecer.", (Omais, 2018, p. 23).

O primeiro passo e quiçá mais relevante para o alcance dessa finalidade, é o de saber quem somos na realidade, algo análogo a uma investigação para identificar os nossos afetos, como pensamos e agimos, como somos vistos e percebidos pelos demais, os nossos pontos positivos, as nossas sombras e, prioritariamente, o que devemos melhorar. Uma pesquisa introspectiva, uma viagem interna em busca da autoconsciência, do autoconhecimento:

> O autoconhecimento é um processo para o qual é preciso ter disponibilidade. Como todo processo, implica movimento. Movimentar-se para dentro de si em busca de um encontro com as emoções e com os sentimentos que operam na base de nossa estrutura psíquica, colocando luz, trazendo à consciência questões muitas vezes deixadas de lado, mas que precisam ser superadas, ressignificadas (Czajkowski; Müller & Oliveira, 2020, p. 71).

Portanto, é necessário saber quem somos e onde estamos para termos uma ideia de como e até onde é possível chegar; o que é necessário e viável transformar; assim como será plausível identificar e aplicar algumas formas exitosas de controle das emoções e sentimentos, o que facilitará a exteriorização de atitudes e de comportamentos coerentes com as situações enfrentadas. "A recomendação de Sócrates — "Conhece-te a ti mesmo" — é a pedra de toque da inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem", (Goleman, 2011, p. 77).

3.2. BEM-ESTAR, FELICIDADE E EVOLUÇÃO

O bem-estar é uma das bases da psicologia positiva e se aproxima da felicidade, embora com ela não se confunda, visto que a felicidade é mensurável por si só, algo praticamente concreto, perceptível, quase tangível: ou se está ou não se está feliz. Já o bem-estar é um construto que se assemelha a uma abstração, que é materializada a partir de uma contemplação conjunta e exitosa de uma série de elementos mensuráveis que erigem do engajamento, do amor, da gratidão, da eficaz colheita de resultados, da identificação de sentidos para a vida, do enfoque nas emoções positivas, dentre tantas outras variáveis (Seligman, 2019, p. 26).

Dessa forma, o bem-estar não pode ser medido diretamente, logo, para realizar essa atividade, é consentâneo buscar perfazer uma análise holística que aflore de fora para dentro, do mais longe para o mais próximo, da base até o cume, como é possível perceber:

> Em sua estrutura, o bem-estar é exatamente como o "tempo" e a "liberdade": nenhuma medida o define exaustivamente (no jargão, "definir exaustivamente" é "operacionalizar"), mas diversas coisas contribuem para formá-lo; são os elementos do bem-estar, e cada um desses elementos é mensurável (Seligman, 2019, p. 26).

Ademais, pensar em bem-estar, geralmente, remete a ideia de individualismo, uma singularidade por vezes até egoística, algo como reflexionar somente sobre si mesmo: o que deve ser melhorado para que EU consiga ter uma vida mais positiva e feliz? Entrementes, razoar dessa forma, pode ser um alarmante entrave na busca desse objetivo, vez que uma das mais proficientes maneiras de conquistar o bem-estar, é a de pensar no próximo: um agir bondoso, proativo, equilibrado e resiliente para com aqueles que nos cercam (Goleman, 2016, p. 48). Assim, também observado:

> Quando você se dedicar ao bem-estar do próximo, com amor, não buscando apenas os prazeres próprios, conseguirá sem dúvida o êxtase da alma. E o estado mental de suprema paz que resulta desse êxtase se projetará nos seus negócios, na sua saúde e você passará a protagonizar uma vida concreta paradisíaca (Taniguchi, 2009, p. 60).

Dessa forma, para o alcance do bem-estar, é recomendado que exista uma homeostase entre a busca por uma paz interior a partir de mudanças comportamentais centradas no seu próprio ser, sem nunca descurar do amor e da necessidade de se relacionar e de ajudar o próximo. "Por isso, é imperativo que você veja sua atividade como interessante para você e, ao mesmo tempo, ligada ao bem-estar dos outros", (Duckworth, 2016, p. 97).

Assim, para angariar sentido a existência, é salutar identificar ou criar atividades que promovam, com especial tautocronia, o engrandecimento interior e o bem-estar dos demais. Para tanto, é crucial elaborar propósitos que serão capazes de guiar e mensurar a eficácia da sua passagem pela Terra, visto que o propósito, tem para o indivíduo, a mesma acepção que a missão tem para uma organização: é a razão da existência, a luz que ilumina o final do túnel, é um chamado, um privilégio. "Em outras palavras, não vivemos movidos por metas, objetivos e alvos, mas sim por propósitos. A sobrevivência é o mínimo com que nos contentamos, o sucesso não nos satisfaz, pois queremos mesmo é o sentido da vida", (Kivitz, 2006, p. 41).

Nessa esteira, é muito importante mencionar, um tema raramente abordado na academia, mas que tem o real potencial de enobrecer a alma, de ressignificar a existência do ser humano e de promover um bem-estar incomensurável, algo relativamente simples, porém essencial para o alcance da paz interior: a prática da caridade, assim esclarecida:

> A caridade se manifesta de várias formas: em pensamento de bondade, em conselho útil, em alimento na hora certa ou na força que reanima. A caridade é um fulgor de bênçãos que orvalha o assistido. Através da caridade é que os seres humanos conseguem viver com dignidade, e a dignidade é a fonte motivadora para se continuar vivendo (Camargo, 2018, p. 95).

Até porque, por mais incrível que possa parecer, o ato de auxiliar a outrem sem qualquer intenção de receber algo em contrapartida, por mais ínfimo que seja, tende a trazer mais benefícios para aqueles que praticaram a ação generosa, do que para aqueles que a receberam. “Esses pequeninos atos de bondade unem você às pessoas próximas, como se fossem realmente irmãos, e o fará sentir a alegria de viver em comunidade”, (Taniguchi, 2009, p. 132).

Nada obstante, para o alcance da felicidade, do bem-estar e, mormente, da evolução interior, é importante que a caridade seja desinteressada, que não seja praticada com o fim de receber algo em troca, seja reconhecimento, popularidade, favores ou interesses ulteriores, uma vez que a essência da caridade é de auxiliar sem olhar a quem, uma contribuição advinda do coração, um exercício de gratidão e de amor ao próximo:

> Se você não faz o bem, está literalmente desperdiçando um oxigênio valioso num planeta com 7 bilhões de pessoas. E digo mais: faça o bem não importa a quem. Porque fazer o bem só para quem interessa não é bondade, é negociação; você precisa fazer o bem sem ver para quem, porque isso certamente volta para você, e é claro, como acabei de dizer, não é nada além da sua obrigação (Rufino, 2018, p. 151).

Outra relevante fonte para o bem-estar é o exercício do perdão, da gratidão e a superação de estigmas, uma busca incessante por se libertar das amarras do passado, em prol de harmonia, de valorizar as conquistas, de não remoer mágoas, de viver o agora e de utilizar as, muitas vezes, injustas rotulagens negativas recebidas no transcorrer da caminhada, como molas propulsoras para o desenvolvimento, de modo a se afinar com o novo e a transcender. “Seu passado não deve ser seu entrave. Considere que seus equívocos, assim como os limites que a vida o impôs, são motivos para que você cresça em busca da felicidade”, (Novaes, 2002, p. 21).

Assim, a vida se apresenta como uma via de mão dupla, que em uma de suas faixas de trânsito está fixada a placa de retorno obrigatório, algo análogo ao que acontece quando um bumerangue é bem lançado no espaço. Dessa forma, tudo o que é arremessado para o universo, propende a retornar àquele que remessou e, em muitas oportunidades, aquilo que foi lançado, pode voltar com mais força e onipotência do que a própria ação originária, com a real capacidade de afetar, positiva ou negativamente, os diversos ramos da vida. “Engana-se quem acha que a Lei do Retorno, ou Lei da Causa e Efeito funciona somente

para as questões pessoais, sociais ou de relacionamento humano. No trabalho e nas vendas, também. Ou seja, tudo é assim", (Maia, 2021, n.p.).

Outra considerável aliada do bem-estar e que auxilia sobremaneira o processo evolutivo do homem, é a necessidade de buscar florescer, de laborar para frutificar em todas as áreas, de maneira que nenhuma delas seja esquecida, visto que pouco adianta o indivíduo ser um profissional renomado ou ser um sucesso nas mídias e ser um fracasso com a família, ou vice-versa. Assim, é oportuno dar a devida atenção a família, saúde, relações sociais, religiosidade, sociedade etc., de modo que exista uma completude e uma significação. "O próprio conteúdo — felicidade, fluidez, sentido, amor, gratidão, realização, crescimento, melhores relacionamentos — constitui o florescimento humano. É transformador descobrir que você pode ter mais destas coisas. É transformador vislumbrar a imagem de um futuro florescimento humano", (Seligman, 2019, p. 12).

Sem embargo, é sabido que em determinados momentos da caminhada, será *mister* dar mais atenção a um determinado campo, por exemplo: quando é necessário realizar um projeto para o trabalho ou concluir uma dissertação de pós-graduação, é natural que a maior parte das energias estejam focadas na superação desses temas. Todavia, durante a realização ou, ao menos, após a finalização, é preciso ter a plena consciência de retomar a atenção aos demais ramos.

Até porque, o fracasso em um dos campos, pode contaminar o sucesso nos demais, vindo a comprometê-los substancialmente, algo como um incipiente foco cancerígeno em determinado órgão; se ele não for tratado, não comprometerá somente o órgão afetado, mas todo o organismo, levando a falência orgânica.

Com esse cenário, erige coerente trazer a lume um excerto de depoimento de uma pessoa que teve que deixar a família, para assumir um relevante cargo em uma empresa em outra cidade, cargo que lhe proporcionaria, em tese, o sonhado sucesso:

> Foi aí que eu me perdi. Posso dizer, sem medo de cometer um exagero, que aquela foi a pior fase da minha vida, repleta de equívocos. O primeiro e maior deles foi a decisão de me afastar da minha família. Meu marido e minha filha continuaram em São Paulo enquanto eu parti para o Rio sozinha, sem saber se aquela experiência daria certo. O cargo de diretora nacional de vendas envolve muitas responsabilidades e, principalmente, muita pressão. Em média, cada diretor permanece por apenas três ou quatro anos neste posto. Eu não tinha nenhuma garantia de que a minha tentativa seria bem-sucedida e, por isso, não quis que a minha filha mudasse de cidade e de escola, no meio do ano letivo, para me acompanhar. Meu marido também não podia abandonar seu emprego em São Paulo. Por isso, fui sozinha. Mas este foi um grande erro. Família, para mim, precisa estar unida, tanto quanto possível. Eu morria de saudades da minha filha (Linhares, 2020, p. 103).

O relato ratifica a importância de tentar frutificar em todas as áreas, o que não é sinônimo de ter total sucesso em todas as áreas, visto que o bem-estar e a evolução do ser humano estão diretamente condicionados em saber harmonizar e a criar sinergia, entre todos os ramos e, por vezes, abdicar de algumas oportunidades pode ser o roteiro mais coerente, visto que é salutar tentar manter os dois lados da balança da vida equilibrados, de forma que nenhum deles, penda demais para um lado ou para o outro. “Ser bem-sucedido e feliz nem sempre depende de se conseguir coisas, mas, às vezes, exatamente por saber abrir mão delas. É preciso que aprendamos a nos desapegar de certas conquistas e a moderar nossa ambição”, (Novaes, 2002, p. 99).

Dessa forma, para que o ser humano tenha o caminho do florescimento facilitado, é importante estar atento às nuanças de todos os ramos da vida, bem como que se aprenda a cultivar pensamentos positivos e a controlar as emoções. Uma vez que a profícua gestão dessas competências tende a tornar o jugo mais leve; a melhorar a energia pessoal, social e do ambiente; bem como são significativos aliados no processo evolutivo (Omais, 2018, p. 31- 32).

4. COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Embora a vida seja repleta de incertezas, algo é inconteste: em dado momento, você ouviu ou vai ouvir, alguém bradando ou se referindo a determinado indivíduo, como um ser incompetente, geralmente, por esse sujeito não ter a adequada aptidão para realizar alguma atividade, não possuir habilidade, não ter atitude ou responsabilidade.

Inclusive, em alguns desses casos, você mesmo pode ter proferido essa afirmação. Nada obstante, em outros episódios a oitiva dessa expressão pode vir acompanhada por uma grande sensação de alívio, aflorada ao descobrir que essa pessoa, tão mal falada e que está na boca do povo: não é você! “Vivemos com medo de que, em certo momento, alguém vá apontar nossa incompetência ou nosso desconhecimento”, (Bretas; Santille; Schlochauer & Casarin, 2020, p. 274).

Assim, a incompetência humana se perfaz a partir da constatação de uma carência de atributos, uma ausência clara de competências pessoais. Mas o que de fato são essas competências pessoais? São conhecimentos, habilidades e atitudes, aplicados ou conquistados pelo ser humano ao longo da sua passagem. “Definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

São apanágios intelectuais e intrínsecos, que ao serem bem identificados, administrados e desenvolvidos, propendem a conceder uma base firme, criativa e consentânea para a superação das necessárias, inevitáveis e constantes adversidades enfrentadas. “Portanto, se você quer ter melhores resultados, deve reconhecer as competências que precisa desenvolver e, por meio de um processo de autoconhecimento, elevar a sua consciência e fazer escolhas a partir delas, buscando novas formas de pensar e agir”, (Antunes, 2021, p. 20).

Nesse sentido, em virtude de uma série de motivos, dentre eles a de melhor assimilação, as competências pessoais são comumente analisadas a partir de duas grandes vertentes: técnicas e comportamentais. As primeiras, também conhecidas como *hard skills*, são

adquiridas por meio de treinamentos e estudos, por autodidatas, em universidades e escolas, ou com a experiência na realização de determinadas atividades (Martins, 2017, p. 10).

Assim, é cultural fomentar os seres humanos, desde cedo, a buscarem essas capacitações, em prol de entenderem e conhecerem os processos em que irão participar e a aprenderem executar tarefas, que podem ir desde a produção de um bolo para o café da tarde, até o planejamento e a construção de um avião. "Hard skills são entendidas como habilidades tangíveis, que o indivíduo pode demonstrar de forma mensurável. Programação, proficiência em uma língua estrangeira, operação de máquinas e velocidade de digitação são alguns exemplos", (Bretas; Santille; Schlochauer & Casarin, 2020, p. 20).

Já as competências comportamentais, intituladas de *soft skills*, fazem parte da natureza humana e são perquiridas por meio de uma introspecção, de um profícuo processo de autoconhecimento, autodescobrimento e transformação. Além do que, essas competências tendem a ser mais perenes; complexas; difíceis de serem identificadas e desenvolvidas, comparadas com aquelas:

> As soft skills são habilidades interpessoais que estão diretamente ligadas às aptidões mentais de cada pessoa, seja controlando o lado emocional, comunicação, trabalho em equipe, facilidade com questões relacionadas à liderança, adaptabilidade, proatividade, flexibilidade, paciência, resiliência e gestão efetiva do tempo (Silva; Reis; Ramos & Narduche, 2023, p. 2).

Assim, com o passar dos anos, mormente com o salutar e inevitável avanço tecnológico, em que as máquinas dia a dia ocupam cada vez mais os postos de trabalho dos seres humanos, é percebida uma certa urgência e necessidade de dispender maior atenção as competências comportamentais dos indivíduos, uma vez que elas tem o poder de moldar os caminhos a serem trilhados pelas inovações tecnológicas, bem como são um proeminente diferencial competitivo, vez que tendem a harmonizar relações e ambientes, a melhorar a sociedade e a produtividade empresarial. "Quanto mais a tecnologia avança, mais humanos a gente vai precisar ser", (Marcolino, 2020, n.p.).

4.1. *SOFT SKILLS*

Soft Skills é a expressão, até então, mais comum para nomear as competências comportamentais, contudo, é possível encontrar na literatura, outras nomenclaturas para essas competências, tais como: *core skills, people skills, human skills* e *power skills* (Blaschkauer, 2022, p. 41).

Para a utilização de cada uma dessas novas denominações, existem justificativas próprias e coerentes, todavia, ao menos uma aparece em todas as explicações: que a palavra "*soft*", não reproduziria adequadamente a essência e o valor dessa competência, bem como poderia ensejar alguma confusão nos leitores, precipuamente, àqueles que estão em um primeiro contato com o tema:

> Assim, fica claro que o termo "*Soft*" não tem nada de soft (ou "suave", em português), além de causar confusão no entendimento, ao sugerir que são habilidades leves e fáceis. É por isso que, a partir de agora, para me referir

> a essas habilidades, vou usar uma nomenclatura que melhor condiz com o seu significado e relevância. Apresento-lhes, a seguir, as *Power Skills* (Blaschkauer, 2022, p. 41).

Em que pese essas competências comportamentais estejam presentes na história desde antes de Cristo, entoadas por exponenciais filósofos como Sócrates, somente a partir da metade do século XX, começaram a receber uma meritória valorização, chegando ao ponto, em muitas oportunidades, a serem percebidas como mais relevantes que as próprias competências técnicas, principalmente no mundo empresarial, cada dia mais carente de pessoas com potencial humano e emocional. (Meira, 2020, p. 9). Assim também observado:

> As habilidades técnicas geralmente são importantes em uma área específica, como engenharia, psicologia, administração, química, dentre outras. Mas os soft skills são úteis em qualquer área de atuação. Por exemplo: em geral as empresas preferem um profissional com habilidade de aprender rápido e de se expressar melhor, para compartilhar seus planos com colegas de trabalho e clientes (Martins, 2017, p. 11).

Nesse sentido, como as empresas estão concedendo maior importância as competências comportamentais, é salutar que os indivíduos estejam atentos a essas mudanças, visto que a contratação, promoção e até mesmo a demissão, poderão estar condicionadas a qualidades ou carências nesses atributos, em virtude de eles estarem presentes com assídua e progressiva frequência nos processos seletivos, bem como em avaliações funcionais (Blaschkauer, 2022, p. 44).

Ademais, o investimento no desenvolvimento dessas competências, tende a propiciar aos envolvidos, relações interpessoais mais afinadas, bem-estar, bem como a identificação e realização de propósitos factíveis, o que contribuirá para a prosperidade nas relações familiares, sociais e, primordialmente, proporcionará o aflorar de uma feliz descoberta de novas formas de ver e viver a vida (Artigas, 2020, p. 150).

Assim, independente da nomenclatura utilizada: *soft skills, power skills*, ... é notório que essas competências comportamentais estão totalmente em pauta nas organizações, algo como uma peça teatral que estreou e que nunca mais sairá de cena, visto que ela tem a capacidade de influenciar diretamente o desempenho organizacional e a vida de cada um dos envolvidos. Dessa forma, é altamente necessário e pertinente, o desenvolvimento dessas habilidades, em que insta citar aquela que tem a real maestria de se imiscuir e melhorar todos os ramos da vida: a inteligência emocional, assim observado:

> O crescimento pessoal depende de habilidades em tecnologia, mas algumas não estão atreladas ao conhecimento puramente técnico (hard skills) e à nossa experiência. Ao lado das transformações tecnológicas, é exigido que os profissionais, além de ágeis, saibam trabalhar em equipe, sejam criativos, invistam nas tendências para seguir as mudanças, estejam prontos a se alinhar às ideias e aos objetivos da empresa e, sobretudo, que exerçam a inteligência emocional, isto é, aprendam a controlar emoções não apropriadas, agindo com ética, empatia e equilíbrio (Rodrigues, 2021, p. 242).

4.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional, também conhecida como IE, está em evidência, visto a percepção da sua atual relevância para uma vida mais feliz dos indivíduos, para a bonança das relações intrapessoais e interpessoais, bem como para melhorar a produtividade e perenidade das empresas, vez que o bem-estar, a paz interior e a motivação dos colaboradores, tendem a refletir em maiores resultados para as empresas. “Para amenizar os conflitos internos, a Inteligência Emocional vem ganhando espaço e maiores investimentos nas organizações”, (Borba; Elias & Júnior, 2022, p. 1).

Nessa linha, o estudo da IE, tem o desiderato de procurar um alinhamento da razão com as emoções; um equilíbrio nos pensamentos e na exteriorização das atitudes, visto que ao surgir algum descompasso, a emoção poderá suplantar a razão, o que será capaz de resultar em atos impulsivos, impensados e com consequências traumáticas, tanto para o indivíduo como para a sociedade. “No geral, a mente emocional prepondera sobre a mente racional, ou seja, somos dominados pelas nossas emoções. Somente um processo constante de reeducação nos auxiliará a equilibrar a nossa vida”, (Camargo, 2018, p. 74).

Assim, para o melhor esclarecimento da importância do tema, se dessume oportuno realizar uma sucinta digressão, expressa com a apresentação de uma história baseada em acontecimentos reais, todavia, com nomes fictícios e com a devida preservação da fonte, de modo que seja elidida a possibilidade de identificação dos envolvidos:

Roberto trabalhava como administrador de uma empresa que detinha mais de mil colaboradores, em que pese a agitada e cansativa jornada de trabalho, se sentia feliz por ter uma família linda, esposa e dois filhos, bem como por todos terem saúde e recursos para apreciar a vida de forma tranquila e proativa. No entanto, em um determinado dia, saiu atrasado de casa para uma reunião e no caminho, um outro condutor de prenome Clóvis, passou no sinal vermelho do semáforo e colidiu no seu veículo, o que quebrou a roda dianteira do automóvel, impossibilitando que Roberto continuasse o deslocamento.

Embora, ninguém houvesse se ferido no infortúnio, Roberto ficou enraivecido, pela manobra indevida do outro condutor, e pelos danos no seu carro. Dessa forma, desceu do veículo de maneira abrupta e começou a xingar Clóvis. Ocorre que Clóvis, também estava nervoso, atrasado e não aceitou as acusações, inclusive ponderou que passara pelo sinal quando ainda estava na cor amarela e que Roberto teria arrancado com o seu automóvel, antes da abertura do sinal verde.

Assim, ambos discutiram e chegaram, tristemente, as vias de fato, o que culminou com um violento soco de Clóvis no rosto de Roberto que caiu no chão bem ao lado do seu carro. Com a agressão Roberto foi tomado por uma ira incontrolável, momento que lembrou da sua pistola 9mm que estava municiada e debaixo do banco do motorista, de onde rapidamente a sacou, apontou para Clóvis e desferiu cinco tiros de maneira ininterrupta. Clóvis tombou e faleceu logo depois, não restando tempo sequer para chegada das equipes de socorro. Clóvis tinha 45 anos, era doutor em educação e professor universitário, deixou três filhas, uma delas com apenas nove meses de vida.

No caso em comento, duas famílias foram destruídas de maneira trágica e até irracional, a partir de atitudes equivocadas de pessoas com comprovada inteligência cognitiva, contudo, com uma notória escassez de inteligência emocional. “As emoções destroem famílias e provocam divórcio. Mostram-se no comportamento bizarro e levam as pessoas

ao hospício. Explodem em violência e levam as pessoas à prisão", (Beauport & Diaz, 1998, p. 122).

Além da tristeza, a situação deixa hialina que a arraigada cultura de fazer com que os seres humanos estejam focados e bitolados, desde cedo, em apenas se abastecer de conhecimento cognitivo, não está mais em consonância com as necessidades do mundo super populacional contemporâneo, tampouco com as carências do campo organizacional, principalmente, a partir da ascensão das novas tecnologias e da inteligência artificial. "Estudos mostram que para alcançar um bom desenvolvimento profissional nas organizações, não basta apenas ter conhecimentos técnicos, mas é necessário ter também características essenciais pertinentes à inteligência emocional", (Lima; Assafrão; Kumanaya; Paro & Bonini, 2022, p. 2).

Destarte, é relevante que os indivíduos também tenham a sabedoria, de humanizarem as suas atitudes, de utilizarem uma considerável parte das suas trajetórias, para identificar, entender e aprender a bem gerir as suas emoções sem descurar da aquisição intelectual, uma vez que a inteligência emocional e a cognitiva, devem andar juntas em prol da evolução do indivíduo, da espécie, das relações interpessoais e da sociedade (Goleman, 2011, p. 76).

Assim, para educar de maneira eficaz as emoções, é *mister* trilhar um percurso, muitas vezes tortuoso, que começa por aprender a observar a si mesmo; a buscar identificar, controlar e superar as emoções negativas; a cultuar e cultivar pensamentos, emoções e sentimentos positivos, de modo que se alcance a maturidade comportamental para saber utilizar as emoções em favor próprio e da coletividade e não ao contrário. "Quando falamos em aprender a administrar nossas emoções, temos de falar em disciplina interior que é o início de tudo", (Rodovalho, 2011, p. 20).

Ademais, não é possível olvidar que embora a inteligência emocional seja um tema corrente, o estudo pormenorizado de algumas de suas características ocorre desde antes de Cristo, entoado por renomados filósofos tais como Sócrates e Aristóteles, chegando a era moderna com maior enfoque por meio de René Descartes, esteado na notória teoria do dualismo cartesiano. "A história das emoções é longa: remonta à Grécia Antiga, com os estudos de Aristóteles, entre outros. Porém, a história filosófica que embasa os estudos das emoções na psicologia começou com Descartes, cientista e filósofo, fundador da ciência moderna", (Rodrigues, 2022, p. 02).

Entretanto, foi no final do século passado, a partir das análises dos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer que a matéria angariou maior amplitude, clareza e direcionamento. Poucos anos depois, o tema conquistou ainda mais relevância, especialmente com as abordagens e esclarecimentos do erudito psicólogo e jornalista Daniel Goleman. Os seus ensinamentos contribuíram sobremaneira para que as pessoas, organizações e o mundo científico, indiscutivelmente despertassem para a IE:

> O conceito de Inteligência Emocional surgiu em 1990, proposto pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer. No entanto, tornou-se conhecido mundialmente após a publicação do livro Inteligência Emocional, em 1995, por Daniel Goleman. Desde então, além do interesse popular gerado, o construto também provocou certo "rebuliço" no âmbito científico (Neta; Garcia & Gargallo, 2008, p. 01).

Desse modo, em respeito a profícua e contínua caminhada histórica da IE, bem como da comprovada magnitude do tema para a melhor convivência e evolução da população do mundo em que habitamos, se infere profusamente apropriado se imiscuir ainda mais no assunto, o que conduz a perscrutar com maior acuidade as emoções propriamente ditas, substanciadas nos pilares da inteligência emocional.

4.2.1. PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Na engenharia civil e na arquitetura, os pilares servem de sustentação, e quando bem planejados e estruturados, tendem a promover uma base forte para suportar cargas pesadas, as intempéries e os movimentos advindos da temperatura e pressão. "Pilares são elementos estruturais das construções. Eles dão sustentação para paredes, pisos, vãos, revestimentos, coberturas e mais cargas de edifícios [...]", (Tagliani, 2023, n.p.).

Nessa senda, guardadas as devidas proporções e peculiaridades de cada área do saber; o estudo da inteligência emocional segue a mesma linha de raciocínio, de que para manter a mente do ser humano firme, forte e com capacidade de resiliência para enfrentar os estímulos externos, é *mister* identificar e compreender as forças capazes de derrubar o indivíduo e, a partir delas planificar e desenvolver pilares, que servirão de esteio para melhor gerir as emoções, de modo que os atos ulteriores, quando proferidos e se proferidos, estejam coerentes com a base emocional conquistada, o que mitigará o aflorar de atritos nas relações intrapessoais e interpessoais, bem como o surgimento dos consequentes traumas e inimizades supervenientes:

> Os hábitos que mantemos, as comidas que ingerimos, as pessoas com quem nos relacionamos, os êxitos e as derrotas da vida, como nos sentimos, como percebemos os outros, nossas reações de alegria ou tristeza, tudo, tudo isso e muito mais depende da abstrata e impalpável vida emocional (Tombini, 2017, p. 117).

Dessa forma, é imprescindível compreender, bem valorar e, mormente, estruturar a vida emocional; e uma forma profícua para alcançar esses propósitos, tem início com o entendimento dos pilares fundamentais da inteligência emocional, visto que esse conhecimento poderá conduzir a uma vida mais plena, repleta de luz, paz e prosperidade. O autor Daniel Goleman, principal referência no assunto, em outrora elencou cinco pilares para a inteligência emocional, todavia, mais recentemente, alterou o seu modo de pensar, trazendo à baila, a partir de então, uma edificante atualização, a saber: "Onde antes enumerávamos cinco pilares de IE, agora simplificamos o modelo para quatro — autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos — [...]", (Goleman; McKee & Boyatzis, 2018, p. 46).

4.2.1.1. AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é uma busca por si mesmo e está diretamente adstrita ao autoconhecimento, tema esmiuçado anteriormente, mas que será outra vez retratado, em virtude da sua vultuosidade para o controle das emoções, bem como por constituir um dos quatro pilares medulares da IE. “Autoconsciência — reconhecer um sentimento quando ele ocorre — é a pedra de toque da inteligência emocional”, (Goleman, 2011, p. 73).
O ser humano que conhece suas virtudes, limitações e emoções, tende a imaginar como será o seu comportamento diante de determinadas situações, o que lhe concede o substancial poder de antever e planejar passos, de modo a pensar a melhor forma de falar ou, até mesmo, silenciar. “A autoconsciência — dirigir a atenção para nosso mundo interior de pensamentos e sentimentos — abre caminho para termos o controle de nós mesmos”, (Goleman, 2015, p. 16).

Ademais, o indivíduo com autoconsciência propende a se preocupar menos com o que determinadas pessoas pensam sobre ele, visto que possui total ciência da sua essência, do seu valor, de quem de fato é, bem como dos pontos que são necessários modificar ou aprimorar. “Essa autoconsciência é fundamental, porque nos traz independência. Uma pessoa autoconsciente não depende do olhar do outro para admitir um erro ou para se valorizar”, (Linhares, 2020, p. 57).

Destarte, a profícua autoconsciência tende a promover uma introspecção e o benfazejo despertar para o entendimento sobre o que atinge, move e influência o eu interno, a partir de uma renovada compreensão dos processos, dos vieses da vida, e sobretudo, do vislumbrar concreto dos danos substanciais e, por vezes, irreversíveis, que um ato impensado ou realizado em momento inapropriado, pode causar nos relacionamentos; trabalho; família; ambiente organizacional e na sociedade:

> As pessoas que conhecem suas emoções conduzem melhor suas vidas, pois passam a não permitir que suas atitudes sejam dirigidas por circunstâncias advindas de seus processos internos inconscientes. O sentido da palavra conhecer se estende a reconhecer quando ocorre; não é reprimir, mas entrar em contato, saber origem e consequência, para poder utilizar adequadamente. É fundamental aprender a reconhecer emoções quando elas ocorrem, conscientizando-se das reações decorrentes (Novaes, 2000, p. 53).

4.2.1.2. AUTOGESTÃO

Ter a consciência das suas emoções é um passo considerável para conquistar a paz interior e o bem-estar, porém, lamentavelmente, não é suficiente! Para alcançar esse objetivo, também é inexorável saber gerir e controlar as emoções identificadas e, para tanto, é imprescindível que você esteja no comando do leme, caso contrário, as emoções poderão assumir o controle dos seus atos, e com isso você se tornará o leme, que aportará a lugares quiçá não muito agradáveis:

> A humanidade está em chamas. Sem gestão da emoção, ricos se tornam miseráveis, casais começam seus romances no céu do afeto e os terminam no inferno dos atritos, jovens asfixiam sua criatividade, profissionais sabotam suas habilidades. Sem gestão da emoção, o céu e o inferno psíquico convivem na mesma mente... (Cury, 2016, p. 41).

O prefixo “auto” da palavra autogestão pode remeter a ideia de que você mesmo deve buscar a solução para os inconvenientes aflorados, o que de certa forma é verdade, visto que se não estiver comprometido com a melhora e motivação para evoluir, raros serão os resultados positivos. Contudo, de forma alguma significa que você tem a obrigação de fazer isso sozinho, muito pelo contrário:

> Decidir o modo como você cuidará de sua mente já faz parte desse cuidado. Talvez você seja capaz de, de forma solitária, com leituras e reflexões, encontrar-se consigo mesmo e dar um bom encaminhamento para as suas emoções. Além disso, você poderá ser ajudado através de conversas, de troca de ideias com um interlocutor mais intimista, um amigo, um parceiro... Com pessoas em que você confia ou até mesmo um profissional (Tombini, 2017, p. 119).

Dessa forma, muitos podem ser os caminhos para uma eficaz gestão da emoção, que podem ser meramente introspectivos, por meio de meditações, do encontro com a religiosidade, leituras, orações, reflexões, com a implementação de propósitos humanitários, a partir da capacitação em temas de inspiração e transformação positiva... entretanto, também pode ser de extrema relevância, recorrer aos irmãos de existência, isto é, buscar o amparo em terceiros confiáveis ou, até mesmo, se valer de um colo divino (Franco & Ângelis, 2013, p. 118).

Assim sendo, para conquistar a sabedoria para perceber se é necessário agir e ter a proficiência para escolher a melhor maneira a proceder, bem como vislumbrar quais seriam as atitudes mais apropriadas e coerentes para enfrentar as atribulações que você pode estar passando, é inelutável se autoconhecer, ter autoconsciência. “Estas são as bases do autodomínio: consciência de nossos estados interiores e gestão desses estados. Estes domínios de habilidade são os elementos que fazem de alguém um executante individual extraordinário em qualquer área de desempenho”, (Goleman, 2012, p. 25).

4.2.1.3. CONSCIÊNCIA SOCIAL

A consciência social é uma competência pessoal que desperta o indivíduo para a importância das outras pessoas da sociedade; rememora que ele está contido nessa coletividade e que tem um papel primordial para a contemplação da paz e da harmonia social, até porque, ele também necessita de tranquilidade e das ações das outras pessoas para continuar a sua jornada. “Grande parte das necessidades das pessoas é mediada por outros indivíduos e depende de interações entre eles”, (Prette & Prette, 2018, p. 21).

É ratificar a sensação de que dependemos uns dos outros, uma vez que, mesmo aquele que se diz completamente independente, de certa forma, depende de algum outro ser humano, *verbi gratia*: para se locomover dependerá de um motorista de ônibus, táxi, aplicativo, de uma carona, ou no mínimo daqueles que montaram o veículo e o puseram a venda. Se andar somente a pé, dependerá daquele que produziu o calçado, o acostamento, dentre tantas outras possibilidades... “Essa situação de dependência não nos humilha porque caracteriza todos os seres do universo. Já o dissemos: estamos todos envolvidos numa teia de inter-retro-relações. Esta situação, portanto, deve ser assumida sem amargura”, (Boff, 2017, p. 36).

Assim, a consciência social tem o poder de irradiar o respeito pelas outras pessoas e de que a vida não gira somente ao nosso redor, a partir da apreensão da ideia de que todos fazemos parte de uma sociedade e que todos nós temos alguma importância: estamos em um mesmo barco, caso não erija essa compreensão e não sejam tomados os devidos cuidados, o barco poderá se romper vindo a naufragar, e todos poderemos afundar juntos. "É a cooperação que transforma os esforços diversos e dispersos em esforços produtivos", (Bauman, 2001, p. 156).

Dessa forma, um condutor de um veículo particular, que em horário escolar, não reduz a velocidade do seu carro ao passar em frente a um colégio, pode ter pouca ou até nenhuma consciência social. Nessa esteira, respeitados alguns raríssimos motivos legítimos para a realização do ato, tais como o socorro a alguém enfermo, provavelmente, esse condutor ainda não entendeu o seu papel na sociedade, tampouco a relevância de ter a devida atenção e cuidado com o próximo, vez que um acidente de trânsito nessas condições, deverá abalar sobremaneira a sua trajetória e, o que é pior, poderá interromper a vida de uma criança ou adolescente inocente; tragédia que encherá de tristeza, para sempre, o coração dos pais da vítima:

> Um dos caminhos mais fáceis para "estragar" a própria vida e trazer também danos à vida de outras pessoas é entender-se como o único modo válido de ser humano, superior aos demais, em vez de apenas estar na vida junto dos outros, ser capaz do exercício da empatia, do acolhimento e da solidariedade, de modo que o "junto" gere mais "vida" (Cortella, 2022, p. 8).

Com esse jaez, é possível inferir que a consciência social é um entrelaçamento auspicioso de boas atitudes, intenções, emoções, sentimentos, valores e princípios, firmados no entendimento do todo, na comparação, sintonia, solidariedade, compaixão, no aprendizado capturado ante o sobrepassar das múltiplas vicissitudes sociais, no respeito, no saber ouvir e, principalmente, na prática positiva da empatia. "A capacidade essencial na consciência social é a empatia — sentir o que os outros estão pensando e sentindo, sem que eles nos digam em palavras", (Goleman, 2012, p. 60).

Nessa linha, é comum ouvir que a empatia é a arte de se colocar no lugar do outro, o que não é nenhuma inverdade, entretanto, essa é apenas uma das suas características, visto que ela é muito mais abrangente: é um tentar sentir o que o outro está sentindo; buscar enxergar e entender o interior das outras pessoas; uma forte e momentânea conexão cerebral, espiritual e instintiva; uma real tentativa de acessar e interpretar as mensagens, confidências e segredos que estão contidos no livro diário de cada um. "Empatia é sentir a vida interior de outra pessoa", (Siegel, 2018, p. 153).

A empatia estimula a gentileza, a compaixão, a percepção de que as pessoas são diferentes e, por consequência, cada um propende a pensar e agir de acordo com a bagagem intelectual, emocional e propositiva adquirida durante a sua trajetória, bem como, a entender que é natural que o outro tenha, em alguns momentos, um posicionamento dissonante ao nosso, até porque, é essa dissonância de pensamentos que contribuirá para a mudança interior e para a evolução da espécie (Williams & Penman, 2015, pp. 83 - 134).

Dessa forma, ter empatia é um excelente começo para alcançar a harmonia nos ambientes corporativos, uma vez que tende a promover calma e a abrir a mente dos colaboradores

para novas perspectivas, sejam eles da área operacional ou gerencial. Ademais, a proficiência em saber sentir os sinais do interior do outro, colabora para preservar e fortalecer os relacionamentos em todas os estágios da convivência (Patton; Stone & Heen, 2021, pp. 293 - 304).

4.2.1.4. GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

A palavra gestão, aduz um bem gerir, gerenciar, administrar determinada atividade ou assunto, de modo que se encontrem as melhores soluções para o alcance de um porto seguro e próspero. Já os relacionamentos aduzem a um contato entre pessoas, uma troca, nem sempre proveitosa, de experiências, habilidades, amor, acusações, farpas, discussões... Logo, relacionamento é assim entendido: "A capacidade de entrosar-se com os outros, baseada na sensação de que é compreendida por eles e que os compreende", (Goleman, 2011, p. 239).

Nessa seara, a gestão de relacionamentos busca gerir os possíveis problemas de convívio e a tentar harmonizar as relações entre os seres humanos, com o fito de propiciar sinergia, o que perpassa pela apropriada compreensão dos conceitos dos três pilares anteriormente abordados: autoconsciência, autogestão e consciência social (empatia). Assim sendo, a sua eficácia estará diretamente jungida em ter a sabedoria para pôr em prática os conhecimentos apreendidos. "Em resumo, a autoconsciência facilita tanto a empatia como a autogestão, e essas duas, em combinação, permitem efetiva gestão de relacionamentos", (Goleman; McKee & Boyatzis, 2018, p. 39).

No entanto, como é peculiar a todas as atividades de gerenciamento, a gestão dos relacionamentos também é uma tarefa abstrusa, que para ser bem executada, necessita de muito conhecimento, empenho e controle emocional, visto que a prosperidade da atividade está esteada em delinear e empregar atitudes que, de certa forma, controlem e otimizem os pensamentos, emoções e ideais das outras pessoas que nos rodeiam, de modo que ao final do processo, todos estejam de alguma forma satisfeitos e comprometidos com a causa. "Nesse sentido, capacidades de relacionamento têm a ver com gerenciar estados cerebrais em outras pessoas", (Goleman, 2012, p. 54).

Ademais, o ato de conhecer e entender o outro, tende a trazer inúmeros benefícios para a prosperidade empresarial, visto que propende a facilitar o repasse de *feedbacks* sinceros e construtivos; a superar conflitos e a fortificar o trabalho em equipe; a criar vínculos duradouros; a ter afabilidade e sensibilidade para saber influenciar as pessoas a selarem acordos sobre novas estratégias, bem como a entusiasmar a participação em novos projetos e, até mesmo, a ter poder de convencimento para demonstrar a necessidade de se unir esforços para superar uma determinada crise. (Goleman; McKee & Boyatzis, 2018, pp. 48 - 61).

Enfim, é essencial buscar se relacionar bem com aqueles que nos rodeiam, para que se alcance uma vida mais positiva, feliz, o que fará com que você se aproxime dos seus propósitos e caminhe na direção da evolução pessoal, organizacional e social. "A psicologia está chegando à conclusão de que os seres humanos não podem existir sem um relacionamento saudável com outra pessoa", (Baker, 2009, p. 129).

5. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Há bem pouco tempo a inteligência intelectual e os conhecimentos técnicos eram considerados suficientes para contratar e promover determinado colaborador, bem como para alcançar a tranquilidade financeira e o bem-estar pessoal e social. Sem embargo, com o aumento populacional, com o número maior de pessoas qualificadas, com a conquista de direitos individuais, tais como a dignidade e a liberdade de expressão, verificou-se o aflorar mais veemente de problemas comportamentais, de relacionamentos, psicológicos, que chegam ao ponto de culminar em afastamentos do ambiente de trabalho, por meio da interposição de atestados médicos ou, até mesmo, por demissões, sem olvidar dos incomensuráveis casos de isolamento ou exclusão social que são acometidos muitos indivíduos:

> [...] assim: "conhecimentos técnicos contratam, comportamentos demitem. "Ou seja, graças a formação, ao preparo, à experiência, à *expertise*, uma pessoa conquista um emprego; todavia, em função do seu comportamento, a despeito de tanta capacidade, essa mesma pessoa pode perder seu cargo (Tombini, 2017, p. 109).

Dessa forma, embora um pouco extemporâneo, mas ainda em tempo, se percebeu que o controle das emoções é também necessário para a conquista da realização pessoal e profissional, bem como para a melhoria das relações, sociedade e das organizações. Esse novo modo de ver, provocou um alvoroço nos sistemas e métodos empresariais, primacialmente, na gestão de pessoas, bem como despertou em boa parte dos seres humanos instruídos e conscientes, a sobre-eminência em dar maior atenção ao modo de pensar, sentir e agir, de si mesmos, assim como daqueles que os rodeiam (Cooper & Sawaf, 1997, p. 16).

Nessa esteira, dia a dia se percebe com maior sensibilidade o relevante papel da IE para a prosperidade das relações, bem como para o melhor desempenho das organizações, o que conduz a analisar de uma forma mais acurada, a real importância da inteligência emocional para o melhor aproveitamento e prosperidade dessas significativas áreas.

5.1. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O MELHOR DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

A vida é totalmente volátil, não sabemos o que o futuro nos apresentará, contudo, ela possui algumas certezas: em determinado momento seremos acometidos pela morte, assim como teremos que pagar impostos e mais impostos até a hora da nossa partida. Nada obstante, hodiernamente, é plenamente possível acrescer mais uma certeza, que diz respeito a relação existente entre indivíduo, empresa e lucratividade, a saber: a inteligência emocional conduz a um melhor desempenho organizacional! Como é possível observar:

> Já estive na posição de CEO durante anos, e sou adepto da psicoterapia desde 2007, quando estava à frente do Buscapé. Como investidor, acompanho a trajetória de várias startups e empreendedores. Com base na minha experiência pessoal, posso afirmar que um ambiente emocionalmente saudável é mais produtivo e lucrativo. E as pesquisas estão aí para comprovar (Rodrigues, 2020, n.p.).

Assim, investir na aquisição ou aprimoramento da inteligência emocional do corpo laborativo, em especial àqueles que ocupam cargos de liderança ou que preencherão essas vagas ulteriormente, além de ser uma atitude humana que reverberará num ambiente saudável, também contribuirá para envolver as equipes, que terão mais afinidade e comprometimento para irem ao encontro dos objetivos da empresa, bem como para sobrepassar as metas estabelecidas:

> A compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais — não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação (Goleman; McKee & Boyatzis, 2018, p. 13).

Dessa forma, é oportuno que durante todo o processo, o gestor perceba que independentemente da função que o colaborador esteja desempenhando, de que naquele cargo labora um ser humano, que sente e vibra em consonância com os estímulos que recebe. Com essa compreensão, é aconselhável que o líder haja com empatia, controle os seus impulsos, pense antes de agir e falar, visto que um ato inoportuno ou uma palavra mal proferida, pode propiciar danos irreparáveis no indivíduo o que poderá irradiar para os demais colaboradores e, por consequência, comprometer a *performance* da organização. "[...] uma crítica feita de maneira destrutiva, provoca um colapso emocional", (Weisinger, 1997, p. 13).

Até porque, por mais insignificante que possa parecer a função de determinado colaborador, ele não é um objeto inanimado que pode ser tratado de qualquer forma, não é uma vassoura que só é lembrada quando se necessita dela, que logo depois é escondida e esquecida em algum canto, uma vez que essa pessoa, de alguma forma faz parte do processo, é uma peça de uma engrenagem, que por vezes, pode deixar de funcionar pela falta de um simples parafuso (Czajkowski; Müller & Oliveira, 2020, p. 259).

Destarte, é premente e inelutável a necessidade de os gestores das organizações entenderem a importância da inteligência emocional para o sucesso das atividades e, para tanto, é *mister* que se compreenda a relevância de melhor se autoconhecer; autogerir; de se colocar no lugar do outro, inclusive daqueles que ocupam funções vistas como mais humildes; de se expressar e se relacionar de uma maneira eficaz e produtiva e, principalmente, respeitosa com todos os envolvidos no processo (Tombini, 2017, p. 89).

Dessa forma, erigirá uma proveitosa melhora no ambiente, que será tomado por harmonia e positividade, que somadas a outras importantes ferramentas de gestão, propenderá a aumentar sobremaneira a produtividade da organização:

> Sendo assim, a busca pelo desenvolvimento da Inteligência Emocional, faz-se necessário, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, uma vez que são as pessoas que formam as instituições e, portanto, qualquer mudança no comportamento humano influência diretamente nos resultados das organizações (Rayanne, 2021, p. 5).

5.2. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A PROSPERIDADE DO INDIVÍDUO E DAS RELAÇÕES INTRAPESSOAIS E INTERPESSOAIS

Antes de mais nada é oportuno rememorar que um indivíduo, como o próprio nome induz, é um ser único, visto que até os dias atuais, ainda não foram encontrados exemplares iguais da espécie humana, vez que até os gêmeos univitelinos, que normalmente são idênticos fisicamente, possuem distinções de voz e apresentam maneiras dissonantes de sentir, pensar e agir. "Cada ser humano é uma incógnita a ser equacionada por ele próprio", (Franco & Ângelis, 2013, p. 61).

Esse ser único, possui os seus exclusivos propósitos de vida e evolutivos, bem como está envolto a singulares relações subjetivas, introspectivas, intrapessoais que moldam a sua personalidade, as suas emoções, pensamentos, orientam as suas atitudes e, por vezes, até o aterrorizam. Dessa forma, as capacidades intrapessoais, buscam o entendimento, o controle dos estímulos internos, das sombras que os perseguem, do arcabouço emocional e são centradas na autoconsciência; assertividade; autossuficiência; autoestima e na autorrealização (King, 2018, p. 31).

Portanto, a relação intrapessoal é uma busca interior em prol de entender e transformar a si próprio, seria algo como imaginar que o prefixo intra se personificasse com a imagem de você e que viesse a sua frente apontando o dedo indicador e, dessa forma, proferisse as seguintes frases de forma incisiva e cogente: reserve um tempo para você e olhe para dentro! Se conheça e se transforme! "Não saias, é no interior do homem que habita a verdade", (Jung, 2021, p. 105).

Por outro lado, as relações interpessoais apresentam um contexto bem diferente das supracitadas, visto que representam a habilidade em lidar com as outras pessoas que estão ao redor, isto é, a forma como você se relaciona com os outros, como se comunica, se está em condições de perceber e sentir o que o outro está pensando ou passando, se possui autoconsciência para gerir as suas emoções, de modo a externar atos que promovam afinidade e respeito (King, 2018, p. 31). Para fins didáticos, quiçá, seria mais simples a compreensão, se essa relação se nomeasse "entrepessoais", visto que ela se consubstancia na forma como são realizadas as relações entre as pessoas.

Noutro giro, com o desiderato de se aproximar ainda mais do tema linear desse estudo, bem como em prol de uma visão com maior pragmatismo sobre os assuntos enfrentados, é premente questionar: qual a contribuição da inteligência emocional para a evolução desses seres ímpares, e para a prosperidade das relações que os permeiam e os cercam? A IE ajuda a encontrar a essência e a descobrir o propósito, a mostrar a melhor forma de se relacionar com o seu eu interior e com os demais integrantes da sociedade e, dessa maneira, a evoluir individualmente, socialmente, espiritualmente, na família e no trabalho, assim como auxilia a encontrar o bem-estar e o sentido de viver (Nascimento & Marthas, 2020, p. 11).

Contudo, alguém pode contraditar que vive sozinho e se sente muito bem, que trabalha em *home office*, e nos períodos de descanso fica em casa estudando, lendo um livro, olhando futebol ou maratonando em alguma série... Para essa pessoa, infelizmente ou felizmente, é preciso expor uma desoladora e alarmante constatação: provavelmente ela não encontrou o sentido para a sua vida e não está desenvolvendo de maneira adequada a sua inteligência emocional, tampouco está cumprindo a sua missão evolutiva:

> Nós, seres humanos, precisamos fundamentalmente das outras pessoas para poder saber quem somos. Assim como necessitamos de espelhos que reflitam a nossa imagem física, que nos mostrem como parecemos fisicamente, precisamos que as outras pessoas nos retratem emocionalmente, que nos revelem como somos psicologicamente (Baker, 2009, p. 33).

Dessa forma, é inegável que os seres humanos necessitam uns dos outros para suprir as necessidades básicas de consumo, saúde, transporte..., além de tudo, esse convívio é uma das principais molas propulsoras para o necessário avanço dos seus processos evolutivos. "A sociedade depende de relações interpessoais estáveis, e de muitas maneiras é a sociedade que nos mantém alimentados, oferece abrigo nas intempéries e nos protege dos inimigos. O desejo de se relacionar é uma necessidade humana básica [...]", (Duckworth, 2016, p. 151).

Outrossim, a forma como você utiliza as suas conexões emocionais nas relações, tende a produzir percepções que indicarão o que deve ser melhorado e a oportunizar o contato com lições positivas que poderão conduzir a um novo e inexorável processo de aprendizado emocional, o que é chamado de alfabetização emocional (Cooper & Sawaf, 1997, p. 23).

Além do que, o aprimoramento do relacionamento intrapessoal e interpessoal, aliados a alfabetização emocional, perfazem um saudável remédio para o combate das famosas e preocupantes doenças dos tempos modernos, que afetam um estrondoso número de pessoas em todo o mundo, tais como a Síndrome de *Burnout*, TOC, fobia social, dependência de drogas... "Pesquisas demonstram que uma em cada duas pessoas desenvolverá um transtorno psíquico: ansiedade, depressão, síndrome do pânico, doenças psicossomáticas. São mais de três bilhões de seres humanos", (Cury, 2016, p. 38).

Também auxiliam o afastamento de transtornos esporádicos e inopinados, que podem levar a atos impensados e de difícil reparação, por meio do aflorar de temidas emoções como a raiva e a ansiedade, que tomam as rédeas da consciência e a conduzem a direções indesejadas e, por vezes, trágicas, o que poderá sepultar de maneira irreversível qualquer relacionamento, inclusive, terminar com a caminhada vivencial dos envolvidos. Um nefasto momento em que a razão é sequestrada pela emoção: "Na verdade uma pessoa sob sequestro emocional não consegue pensar em nada, ela só consegue sentir. A vida é uma diversão para quem pensa e uma tragédia para quem apenas sente", (Marçal, 2022, p. 143).

Assim o controle emocional tem a capacidade de harmonizar os relacionamentos, visto que possui a habilidade para criar algo semelhante a um filtro, que tentará obstaculizar a passagem abrupta daquelas emoções que distanciam o ser humano da racionalidade e que prejudicam de maneira sobrepujante as salutares interações com os demais. Emoções como o nojo, a ira e a raiva: "A raiva se alimenta de raiva; o cérebro emocional esquenta. A essa altura, a raiva, não tolhida pela razão, facilmente explode em violência", (Goleman, 2011, p. 94).

Inobstante, esse filtro não é nem pode ser uma barreira intransponível, visto que até mesmo o aflorar de emoções vistas como negativas, também pode ser necessário para a evolução do indivíduo e para o ajuste das relações, uma vez que podem proporcionar

aprendizado para os envolvidos, de modo a conter abusos injustificáveis. “Exprimimos nossas emoções também para obter o que queremos das pessoas em nossa vida. Se damos uma demonstração de raiva, talvez não conquistemos muita empatia, mas instigaremos o medo e provavelmente removeremos alguns obstáculos do nosso caminho”, (Brackett, 2021, p. 45).

Assim sendo, controlar as emoções não é sinônimo de ser submisso, de calar e de aceitar tudo de maneira subserviente, e sim de saber utilizar a melhor forma para passar a mensagem, com o *feeling* de utilizar as palavras e as emoções mais coerentes com o momento vivenciado, de modo a chegar o mais próximo possível do pretendido, com o menor desgaste entre as partes, pensando sempre na saúde do relacionamento, na convivência futura e no que é possível tirar de lição para situações semelhantes que certamente advirão. “É preciso reconhecer na emoção uma oportunidade de intimidade ou aprendizado e transmissão de experiência, pois quando ela ocorre saímos do mundo racional das ideias para o mundo vivencial dos sentimentos”, (Novaes, 2000, p. 53).

Dessa forma, não é possível olvidar, que as emoções são preciosas fontes para o estreitamento dos relacionamentos, que elas são consideráveis indicativos como a dor e a febre, que apontam que há algo de errado no organismo, tais como uma infecção. Nesse sentido, as emoções, mormente as impulsivas e negativas, podem demonstrar que alguma coisa não está bem em nosso interior; elas alarmam que algo deve ser feito, imploram por atenção, cuidado e mudanças (Tombini, 2017, p. 81).

E mudar é plenamente possível e só depende de você! Pense nisso! Até porque, a mudança no seu comportamento, caso seja necessário, proporcionará maior bem-estar, melhores oportunidades, facilitará e sua ascensão profissional e fará com que você tenha relações duradouras e salutares. “O entendimento emocional cria um vínculo”, (BaKer, 2009, p. 105).

Também propiciará, àqueles que ainda não encontraram, uma facilidade em descobrir o sentido para a vida, uma significação para a existência, uma oportunidade de fazer a vida valer a pena: “Essas mesmas pessoas, quando chegarem ao final da sua existência, talvez reclamem que a vida passou rápido, mas não terão a coragem de dizer que esperaram o tempo inteiro por isso, torcendo que acabasse logo”, (Filho, 2018, p. 15).

Assim, não há tempo a perder, pois caso você ainda não tenha percebido: o seu tempo está acabando! O momento da partida é incerto e inopinado, pode ocorrer amanhã ou daqui há 30 anos, mas existe uma certeza: ele está cada vez mais próximo! Então, se possível e entender oportuno, tente aproveitar melhor o ciclo que lhe resta, procure utilizar a inteligência emocional a seu favor e a favor da humanidade, busque ser uma pessoa melhor: um pai, mãe, filha (o), irmã (o), amiga (o), um (a) profissional melhor. “Não nos é facultado corrigir todos os erros e extinguir todas as aflições que campeiam nas trilhas da existência, mas todos podemos atravessar o cotidiano, melhorando a vida e dignificando-a, em nós e em torno de nós”, (Xavier & Emmanuel, 2004, p. 174).

Enfim, se você já identificou o sentido da sua vida e o seu propósito; controla as suas emoções; tem relações benfazejas; é um excelente profissional; um amigo e familiar exemplar; ajuda o próximo e a sociedade; coopera para a prosperidade do país; do ambiente e da sua organização; parabéns, você parece estar no caminho certo! Agora, caso você esteja pecando em alguns desses temas, além da grande preocupação, fica a reflexão: está esperando o que mesmo para começar a mudar?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Você foi convidado a participar de uma viagem em busca da autoconsciência, do controle emocional, da harmonia das relações... Durante esse percurso, foi possível perceber que a inteligência emocional é tema hodierno que influência diretamente em todos os ramos da vida de um ser humano e, por consequência, também interfere nas famílias, sociedade e nos ambientes organizacionais.

Dessa forma, impende rememorar que este ensaio teve o objetivo geral de verificar a importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações intrapessoais e interpessoais, bem como para a produtividade das organizações e, para alcançar esse desiderato, foi *mister* delinear alguns objetivos específicos que premiaram a necessidade de valorizar o ser humano e de compreender as competências comportamentais (*soft skills*), com especial atenção para a inteligência emocional e seus pilares.

A partir desses propósitos, o estudo demonstrou de maneira didática e hialina que o ser humano é a peça-chave da sociedade, o que ascende a preeminência de compreender que ele é parte pulsante e essencial do processo, o que denota a necessidade de o indivíduo estar bem, para o melhor comprometimento com a comunidade, familiares e com as organizações em que labora.

Ademais, foram perquiridas as competências pessoais, momento que foi verificada a contemporânea proeminência das competências comportamentais (*soft skills*), em especial a inteligência emocional, uma vez que restou claro que o insucesso emocional do indivíduo, pode levar a situações trágicas e irreparáveis, que podem provocar o triste fim de um relacionamento, trabalho e até da própria vida.

Com essa preocupação, com o propósito de sensibilizar e de, quiçá, promover uma autoavaliação, o trabalho apresentou os quatro pilares da inteligência emocional, e demonstrou com casos da vida real, a importância da se autoconhecer, de buscar o bem-estar e de aprender a controlar os impulsos internos, de modo a apreender a magnitude de pensar antes de agir.

Também, foi demonstrado o quão é importante o controle emocional para o sucesso das relações internas e com os demais, bem como para melhorar produtividade das organizações, vez que um ser humano centrado e altruísta, tende a criar vínculos pessoais mais duradouros e a produzir melhores resultados.

De maneira derradeira, foi relembrada a relevância de cada indivíduo para a sociedade, de que é premente repensar e modificar atitudes, caso seja preciso, visto que a vida é um lapso que passa tão rápido como um cometa no céu e, que os procedimentos internos que visem a mudança de comportamentos inapropriados, na verdade, são grandes aliados para encontrar o sentido da existência, para a evolução pessoal e da espécie e, principalmente, para fazer a vida valer a pena!

REFERÊNCIAS

[1] Antunes, L. (2021). *Soft Skills vol. 2: habilidades do futuro para o profissional do agora* [recurso eletrônico]. São Paulo: Literari Books International.

[2] Artigas, A. (2020). *Soft skills: competências essenciais para os novos tempos* [recurso eletrônico]. São Paulo: Literari Books International.

[3] Baker, M.W. (2009). *Jesus o maior psicólogo do mundo: como os ensinamentos de Cristo podem nos ajudar a resolver os problemas do cotidiano e aumentar nossa saúde emocional*, tradução Claudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: Sextante.

[4] Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida* [recurso eletrônico]; tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar.

[5] Beauport, E. de & Diaz, A.S. (1998). *Inteligência emocional: as três faces da mente*; tradução Marly Winckler. Brasília: Teosófica.

[6] Blaschkauer, D. (2022). *Power skills: as habilidades-chave para destravar seu potencial máximo* [recurso eletrônico]. São Paulo: Gente.

[7] Boff, L. (2017). *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana* [recurso eletrônico]. Petrópolis – RJ: Vozes Nobilis.

[8] Borba, N. J. Elias, M. L. G. G. R. & Júnior, N. T. (2022). *A importância da inteligência emocional na liderança organizacional*. Disponível em https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/16879/11845. Acesso em 15 mai. 2023.

[9] Brackett, M. (2021). *Permissão para sentir* [recurso eletrônico]; tradução Livia de Almeida. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.

[10] Bretas, A. Santille, A. Schlochauer, C. & Casarin, T. (2020). *Core skills: 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação* [recurso eletrônico]. São Paulo: Teya.

[11] Camargo, J. de (2018). *Educação dos sentimentos*. 8ª ed. Porto Alegre: Francisco Spinelli.

[12] Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Inteligência emocional na empresa*; tradução Ricardo Inojosa, Sonia T. Mendes Costa. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

[13] Cortella, M. S. (2022). *Ser humano é ser junto* [recurso eletrônico]. São Paulo: Planeta do Brasil.

[14] Cury, A. (2016). *O homem mais inteligente da história* [recurso eletrônico]. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.

[15] Cury, A. (2017). *Você mais inteligente: Técnicas de gestão da emoção para*

[16] *revolucionar sua vida* [recurso eletrônico]. Ribeirão Preto - SP: Kindle.

[17] Cury, A. (2018). *Você é insubstituível* [recurso eletrônico]. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante.

[18] Czajkowski, A. Müller, R. & Oliveira, V. S. de (2020). *Construindo relacionamentos no contexto organizacional* [recurso eletrônico]. Curitiba: InterSaberes.

[19] Duckworth, A. L. (2016). *Garra: o poder da paixão e da perseverança* [recurso eletrônico]; tradução Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra. 1ª ed. Rio de Janeiro: Intrínsica.

[20] Filho, C. de B. (2018). *A monja e o professor: reflexões sobre ética, preceitos e valores* [recurso eletrônico]. 1ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller.

[21] Fleury, M. T. L & Fleury, A. (2001). *Construindo o conceito de competência*. Disponível em https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 07 mai. 2023.

[22] Franco, D. & Ângelis, J. (2013). *Autodescobrimento: uma busca interior* [recurso eletrônico]. 17ª ed. Salvador: Leal.

[23] Gleiser, M. (2017). *O medo de máquinas inteligentes é justificável?* Disponível em https://universoracionalista.org/o-medo-de-maquinas-inteligentes-e-justificavel/. Acesso em 04 mai. 2023.

[24] Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional* [recurso eletrônico]; tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva.

[25] Goleman, D. (2012). *O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas* [recurso eletrônico]; tradução Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva.

[26] Goleman, D. & Senge, P. (2015). *O foco triplo: uma nova abordagem para a educação*; tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva.

[27] Goleman, D. (2016). *Uma força para o bem: a visão do Dalai Lama para o nosso mundo* [recurso eletrônico]; tradução Flávia Assis. Rio de Janeiro: Objetiva.

[28] Goleman, D. McKee, A. & Boyatzis, R. (2018). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência* [recurso eletrônico]; tradução Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Objetiva.

[29] Jung, C. G. (2021). *Memórias, sonhos, reflexões*; tradução Dora Ferreira da Silva. Rio de Janeiro: Nova fronteira.

[30] Kant, I. (1980). *Fundamentação da metafísica dos costumes*; traduzido por Paulo Quintela. Lisboa: Edições 70.

[31] King, J. L. (2018). *Como ler pessoas: entendendo-se com a inteligência emocional e analisando pessoas* [recurso eletrônico]. 1ª ed. Livro digital da coleção inteligência emocional, sem editora disponível.

[32] Kivitz, E. R. (2006). *Vivendo com propósitos: a resposta cristã para o sentido da vida* [recurso eletrônico]. São Paulo: Mundo Cristão.

[33] Latour, B. (2017). *O objetivo da ciência não é produzir verdade indiscutíveis, mas discutíveis*. Disponível em https://www.correiodopovo.com.br/blogs/dialogos/bruno-latour-o-objetivo-da-ciência-não-é-produzir-verdade-indiscutíveis-mas-discutíveis-1.306155. Acesso em 05 mai. 2023.

[34] Lima, L. F. G. de; Assafrão, V. C de L. Kumanaya, D. R. G. Paro, J. A. & Bonini, L. M. de M. (2022). *Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura.* Disponível em https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523/2529. Acesso em 15 mai. 2023.

[35] Linhares, E. (2020). *Gente feliz não enche o saco: novos tempos exigem novos*

[36] *comportamentos: aprenda a cuidar de você e dos outros* [recurso eletrônico]. 1ª ed. Rio de Janeiro: Best Business.

[37] Maia, D. (2021). *A lei do retorno e o efeito bumerangue: entenda como funciona a lei do retorno e esteja preparado para a volta do seu bumerangue*. Disponível em https://www.diegomaia.com.br/post/a-lei-do-retorno-e-o-efeito-bumerangue. Acesso em 03 mai. 2023.

[38] Marçal, P. (2022). *O destravar da inteligência emocional: como hackear o seu cérebro* [recurso eletrônico]. 1ª ed. São Paulo: Camelot.

[39] Marcolino, S. (2022). *Soft skills mais valorizadas pelas empresas em 2022*. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=6IwgDE8ON0o. Acesso em 09 mai. 2023.

[40] Martins, J. C. C. (2017). *Soft Skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos* [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Brasport.

[41] Meira, L. A. (2020). *Soft skills: competências essenciais para os novos tempos* [recurso eletrônico]. São Paulo: Literare Books International.

[42] Nascimento, W. & Marthas, M. (2020). *O poder do ser humano: como dar mais significado à vida ao descobrir a sua verdadeira essência* [recurso eletrônico]. São Paulo: Literare Books International.

[43] Neta, N. F. A. Garcia, E. G. & Gargallo, I. S. (2008). *A inteligência emocional no âmbito acadêmico: uma aproximação teórica e empírica.* Disponível em http://www.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/nair2.pdf. Acesso em 13 mai. 2023.

[44] Novaes, A. (1999). *Psicologia do evangelho*. Salvador: Fundação Lar Harmonia.

[45] Novaes, A. (2000). *Psicologia e espiritualidade*. Salvador: Fundação Lar Harmonia.

[46] Novaes, A. (2002). *Felicidade sem culpa*. Salvador: Fundação Lar Harmonia.

[47] Oliveira, W. & Dufaux, E. (2012). *Reforma Intima Sem Martírio: autotransformação com leveza e esperança*. [recurso eletrônico]. Belo Horizonte: Dufaux.

[48] Omais, S. (2018). *Manual de psicologia positiva: tudo o que você precisa saber sobre o movimento que vem mudando a forma de olhar o ser humano, despertando o melhor das pessoas e unindo: ciência, felicidade e bem-estar* [recurso eletrônico]. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

[49] Patton, B. Stone, D. & Heen, S. (2021). *Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante* [recurso eletrônico]; tradução Bruno Fiuza e Roberta Clapp. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Sextante.

[50] Prette, A. D. & Prette, Z. A. P. D. (2018). *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático* [recurso eletrônico]. Petrópolis - RJ: Editora Vozes.

[51] Rayanne, R. K. (2021). *A inteligência emocional no empreendedorismo feminino em tempos de pandemia*. Disponível em https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5933. Acesso em 18 mai. 2023.

[52] Reikdal, M. (2022). *Em busca de si mesmo: o poder do autodescobrimento como filosofia*. [recurso eletrônico]. Petrópolis - RJ: Vozes Nobilis.
Rodovalho, M. L. B. (2011). *Reconstruindo sua vida emocional*. Brasília: Sara Brasil.

[53] Rodrigues, M. B. (2022). *Introduzindo as emoções*. Disponível em https://uniube.grupoa.education/sagah/object/default/39991321. Acesso em 16 mai. 2023.

[54] Rodrigues, R. (2020). *Saúde mental no trabalho: otimizando o ROI do seu maior ativo*. Disponível em https://www.revistahsm.com.br/post/saude-mental-no-trabalho-otimizando-o-roi-do-seu-maior-ativo. Acesso em 20 mai. 2023.

[55] Rodrigues, W. (2021). *Soft Skills vol. 2: habilidades do futuro para o profissional do agora* [recurso eletrônico]. São Paulo: Literari Books International.

[56] Rufino, G. (2018). *O poder da positividade: os 7 princípios para blindar a sua mente e transformar a sua vida*. São Paulo: Gente.

[57] Saraceni, R. (2015). *As sete linhas de evolução e ascensão do espírito humano: os fios invisíveis que conduzem o ser humano ao encontro de sua origem, meio e fim.* [recurso eletrônico]. São Paulo: Madras.

[58] Seligman, M. E. P. (2019). *Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar*; tradução Cristina Paixão Lopes. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

[59] Siegel, D. J. (2018). *Mente saudável: conexão e equilíbrio do corpo e da mente* [recurso eletrônico]; tradução Leonardo Castilhone. São Paulo: nVersos.

[60] Silva, L. da; Reis, P. N. C. Ramos, M. da S. & Narduche, E. F. (2023). *Soft skills e sua demanda no mercado de trabalho*. Disponível em https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4321/3052. Acesso em 07 mai. 2023.

[61] Tagliane, S. (2023). *Pilares de concreto: saiba o que estes elementos significam para a engenharia e arquitetura*. Disponível em https://engenharia360.com/pilares-de-concreto-na-engenharia-e-arquitetura/. Acesso em 10 mai. 2023.

[62] Taniguchi. M. (2009). *Reconstruindo a vida humana*; tradução Sheicho-no-ie do Brasil. 6ª ed. São Paulo: Sheicho-no-ie do Brasil.

[63] Tombini, N. (2017). *A arte de ser infeliz: desarmando armadilhas emocionais*. 4ª ed. Porto Alegre: Mateus Colombo Mendes.

[64] Weisinger, H. (1997). *A inteligência emocional no trabalho*; tradução Eliana Sabino. Rio de Janeiro: Objetiva.

[65] Williams, M. & Penman, D. (2015). *Atenção plena – mindfulness: como encontrar a paz em um mundo frenético* [recurso eletrônico]; tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante.

[66] Xavier, F. C. & Emmanuel (2004). *Palavras de vida eterna*. Uberaba – MG: Comunhão Espírita Cristã.

Observações:

- Trabalho formatado com as normas da APA;

- Para a descrição da referência bibliográfica de possíveis citações é sugerida a seguinte formatação:

APA:

[67] Xavier, L. P. (2023). *A importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações e para o melhor desempenho organizacional.* Disponível em (colar o link da internet onde o trabalho foi encontrado, sem os parênteses). Acesso em 04 dez. 2023. (colocar a data em que o trabalho foi consultado)

ABNT:

[68] XAVIER, Leonardo Paes. **A importância da inteligência emocional para a prosperidade das relações e para o melhor desempenho organizacional**, 2023. Disponível em (colar o link da internet onde o trabalho foi encontrado, sem os parênteses). Acesso em 19 out. 2023. (colocar a data em que o trabalho foi consultado)

Capítulo 3

Duas décadas após a ENRON: as alterações da auditoria contábil

Emerson Andrade Gibaut

Resumo: O trabalho discute sobre as mudanças ocorridas na área de auditoria contábil após o escândalo da ENRON. O objetivo deste trabalho é diagnosticar as alterações das leis de Auditoria Contábil implantadas após o escândalo da ENRON até o presente momento, mais de duas décadas após o ocorrido. Para isso, o estudo problematizou quais foram as alterações na área de Auditoria Contábil que ocorreram desde o escândalo financeiro da ENRON. Para responder este problema de pesquisa, o estudo demonstrou as principais alterações que ocorreram no período subsequente após o caso da ENRON e as mudanças de impacto ocorridas na esfera da auditoria contábil. O caso ENRON, não é somente um caso de fraude contábil, mas é o maior caso de fraude financeira da história do mundo. A repercussão deste evento teve desdobramentos que impactam as normas contábeis até os dias atuais.

Palavras-chave: auditoria contábil, ENRON, alterações.

1. INTRODUÇÃO

A ENRON, inicialmente, era uma empresa de energia dos Estados Unidos da América (EUA), que se situava no estado do Texas. A sua principal atividade operacional concentrava-se em produção de energia elétrica e gás natural, no entanto, com a expansão da empresa, a ENRON decidiu investir posteriormente no setor de comunicações. Conforme evidencia Silveira (2008), o faturamento da ENRON chegou a 101 bilhões de dólares em 2000, um ano depois, a descoberta da fraude ocasionou a sua falência.

Duas décadas após este escândalo financeiro, diversas leis foram criadas na tentativa de amenizar os impactos fraudulentos e coibir novas ações desta natureza. O rigor da lei e as sanções aplicadas surgiram na tentativa de fornecer resposta aos acionistas que perderam tudo com as aplicações na ENRON e ao mercado financeiro que se desestabilizou com a referida prática irregular.

O presente trabalho discute as alterações trazidas na auditoria contábil diante do escândalo da ENRON em decorrência da fraude contábil ocorrida em 2001 e sua consequente falência em dezembro do mesmo ano. A auditoria sofreu diversas modificações por meio das legislações ao trazer novas alterações com a Sarbanes-Oxley (a lei SOX) criada em 2002 e em virtude disso diversas mudanças que concomitantemente impactaram também nas legislações do mundo.

A nova roupagem trouxe para a auditoria não somente novos conceitos, mas também a capacidade de transformação e raciocínio da auditoria contábil. Este novo modelo permitiu que as empresas se tornassem mais transparentes ao absorver os conceitos da governança corporativa, da transparência e da gestão integrada.

As modificações não se deram facultativamente, mas impostas pela legislação a fim de cumprir as diretrizes impetradas pela lei. As novas condicionantes proporcionaram um novo cenário no modelo financeiro, dessa vez, mais rigoroso, mais concentrado e com maior poder de asseguridade. Mesmo com as modificações em vigor, o mercado financeiro pôde respirar e encontrou nas novas exigências do mercado, um refúgio para os seus escândalos passados e também representou uma resposta aos *stakeholders* (partes interessadas).

O escândalo da ENRON constitui um marco, uma divisão contábil em dois tempos, antes da ENRON, que se poderia utilizar os artifícios contábeis inimagináveis para manipular o mercado e após a ENRON, que só é permitido o que a lei determina. No ano 2000, a ENRON teve um faturamento de 101 bilhões de dólares, era a sétima maior empresa dos Estados Unidos e a sexta maior em produção de energia. A ENRON era vista como um novo modelo empresarial, uma renovação na indústria de energia e de operação dos *traders*, após a fraude, cerca de 21 mil funcionários perderam seus empregos e a empresa foi à falência.

O que levou a ENRON à falência foi a manipulação contábil das suas receitas, o que eles chamavam na época de marcação a mercado, no entanto, não se deve confundir com o conceito de marcação a mercado ou contabilidade de valor justo, como uma atualização diária dos preços das ações, com a fraude contábil da ENRON em trazer lucros futuros fictícios para o presente. Há, portanto, uma diferença discrepante entre a atualização dos componentes patrimoniais de uma empresa com a manipulação dos dados contábeis.

Segundo Crepaldi (2019), a atividade fundamental do auditor é emitir uma opinião sobre as demonstrações contábeis. A estrutura conceitual para realização dos trabalhos de

auditoria aponta como a asseguração pode ser elencada: objeto apropriado, critérios adequados, evidências apropriadas e suficientes e relatório escrito de forma apropriada.

O objetivo preponderante da auditoria não é a busca por erros ou fraudes contábeis, mas a constatação de que os procedimentos técnicos foram realizados fidedignamente, de acordo com as normas contábeis específicas regulamentadas no período. A auditoria trabalha com amostragem e seleciona as partes auditadas por meio de parâmetros escolhidos.

Neste sentido, um desfalque de caixa significativo ou a explicação para uma receita tão expressiva, não poderia ser isenta de responsabilidade da empresa de auditoria Arthur Andersen. Por mais que o objetivo da auditoria não seja a detecção de fraude, os mecanismos contábeis aduzem para a comprovação deste porte de irregularidade.

Diversos trabalhos tratam sobre as mudanças que ocorreram após a falência da ENRON, com a apresentação de quadros que sintetizam o antes e o depois da implantação dos sistemas de auditoria, bem como da implantação da Sarbanes-Oxley. No entanto, até o presente momento, com base em pesquisa realizada no google acadêmico, nenhum trabalho abordou os efeitos alterados na auditoria com citações comparadas da auditoria externa e interna, desde o escândalo da ENRON. Este estudo propõe a descrição das auditorias interna e externa, além da citação das principais alterações das normas de auditoria das duas últimas décadas desde a ENRON.

Nesta senda, o objetivo deste trabalho é diagnosticar as alterações das leis de auditoria contábil implantadas após o escândalo da ENRON até o presente momento, mais de duas décadas após o ocorrido. Para isso, o estudo pretende problematizar: quais as alterações na área de auditoria contábil ocorreram em duas décadas desde o escândalo financeiro da ENRON?

Para responder este problema de pesquisa, o estudo demonstrará quais as alterações que ocorreram no período subsequente após o caso da ENRON e as principais mudanças ocorridas na esfera da auditoria contábil. O caso ENRON, não é somente um caso de fraude contábil, mas é o maior caso de fraude financeira da história do mundo. A repercussão deste evento teve desdobramentos que impactam as normas contábeis até os dias atuais.

É preciso citar que, o caso da ENRON não foi elaborado sem uma chancela de auditoria, pelo contrário, teve uma participação direta da empresa de Auditoria denominada Arthur Andersen. A Arthur Andersen, nos 2000, era a maior empresa de auditoria do mundo. Portanto, esta pesquisa apontará os resultados encontrados na área de auditoria contábil na época da ENRON e as atualizações destas mudanças ocorridas nos dias atuais.

A metodologia adotada é a revisão bibliográfica por meio de artigos, teses, livros e dissertações. O trabalho justifica-se, portanto, pela relevância do tema e pelas alterações das normas de auditoria, ao expor as principais mudanças da auditoria contábil a partir do escândalo da ENRON nos anos 2000 até atualmente.

2. DESENVOLVIMENTO

No processo de contabilização da ENRON, a empresa utilizava o que a contabilidade americana chamava de marcação a mercado. Neste sistema, era possível apurar lucros futuros e contabilizá-los a valor presente, dentro da lei. No entanto, a ENRON falsificou os

documentos contábeis e a sua contabilização ultrapassava os limites razoáveis de apuração de receitas.

Não é razoável pensar que uma empresa de destaque do cenário mundial financeiro possa apurar lucros no presente que só ocorrerão em 20 ou 30 anos. Logicamente, o sistema de marcação a mercado estava sendo utilizado de forma deturpada, o que prejudicou todo o sistema financeiro e que posteriormente deu causa a criação da lei Sarbanes-Oxley que exigiu medidas mais rigorosas no cumprimento dos procedimentos de auditoria.

Segundo Bonotto (2010), a ENRON levou dezesseis anos para elevar os seus ativos de 10 bilhões de dólares para 65 bilhões de dólares, e levou apenas 24 dias para falir. Em 2000, a ENRON obteve uma receita de 101 bilhões de dólares. Em 2002 a ENRON decretou a falência juntamente com a Arthur Andersen que era a maior empresa de auditoria independente do mundo.

Após a instabilidade financeira e a descrença do mercado no mundo corporativo, os EUA precisavam dar uma resposta ao sistema, para que tais práticas não se repetissem. O mercado precisava de uma garantia para retomar a confiança e estabilidade, bem como apresentar a punição aos agentes corruptos deflagrados na crise da ENRON.

No estudo de Bonotto (2010), a Sarbanes-Oxley foi criada pelo senador Paul Sarbanes e pelo deputado Michael Oxley e sancionada pelo então presidente dos EUA, George Bush. As reformas essenciais nesta lei foram: a aplicação obrigatória da governança corporativa nas empresas; divulgação e controle das práticas contábeis adotadas.

Em um relatório da Delloite (2003), a empresa de auditoria relata assertivamente que o objetivo do governo americano era recuperar a confiança nos líderes empresariais e enfatizar a relevância da ética na divulgação das informações financeiras. A Sarbanes-Oxley foi criada com onze capítulos passando pela aprovação da *Securities and Exchange Commission* (SEC), que é o órgão regulador do mercado financeiro americano. Para Crepaldi (2019), as exigências determinadas pela Lei Sarbanes-Oxley irritaram membros do *lobby* empresarial americano, em decorrência dos altos custos para cumprir a nova regulamentação aplicada.

Crepaldi (2019) ainda aponta que as empresas de capital aberto de pequeno e médio porte também passaram a criticar a nova legislação, em virtude da não concessão de isenções dos cumprimentos normativos. A SOX provocou diversas exigências para as empresas da bolsa de valores de Nova York, em que a legislação estava relacionada as diretrizes das práticas de ética e governança corporativa.

Nestes capítulos da SOX foram abordados: conselho de fiscalização das normas públicas de contabilidade das empresas; independência de auditores independentes; responsabilidade das empresas; ampliação de divulgações financeiras; conflito de interesse dos analistas; recursos e poderes das comissões; estudos e relatórios; responsabilidade criminal e fraudes; penas para crimes de colarinho branco; restituição de impostos; fraude no âmbito empresarial e na contabilidade.

No estudo de Oliveira e Cintra (2019) foi realizada a síntese de cada artigo da Sarbanes-Oxley, conforme descrição abaixo:

Título I - é responsável por compor uma equipe de auditores independentes que prestam serviços de auditoria para a contabilidade de empresas sujeitas a registro e publicização da prestação de contas;

Título II - define regras de independência para auditores externos, com o objetivo de limitar o conflito de interesses;

Título III - define que os Administradores Executivos, Diretores Financeiros e outros responsáveis com intervenção na contabilidade, assumem responsabilidade individual pela exatidão e integridade dos relatórios financeiros e demais documentos periódicos de prestação de contas empresariais;

Tílulo IV - estabelece requisitos mais rigorosos para o relato de transações financeiras;

Título V - restitui a confiança ao investidor nos relatórios e informações preparados por analistas do mercado de valores/ações, obrigando os intervenientes a divulgar possíveis conflitos de interesses;

Título VI - define práticas para corretores, negociadores, analistas e consultores do mercado de valores/ações, visando restituir confiança ao investidor

Título VII - obriga os Administradores Executivos e outros responsáveis financeiros e da contabilidade, bem como a SEC e outras entidades oficiais a executar várias análises/estudos e a divulgar os seus resultados;

Título VIII - institui sanções penais específicas para manipulação, destruição ou alteração dos registos financeiros ou outras interferências nas investigações, estipulando ainda um regime de proteção para os denunciantes de irregularidades;

Título IX - define agravamento de sanções penais relacionadas com crimes, tentativas e associações criminosas.

Título X - determina que o *Chief Executive Officer* (CEO) deve assinar as Declarações Fiscais;

Título XI - identifica fraudes empresariais, caracteriza manipulações, como ilícitos criminais, para as quais estatui sanções e medidas preventivas específicas.

A SOX promoveu a renovação da confiança no mercado e potencializou as práticas da Governança Corporativa. Para Assaf Neto (2014), uma Governança Corporativa incorpora cinco princípios essenciais, expressos em seus termos em inglês: *fairness*; *disclosure*; *accountability*; *compliance*; *effectiveness*. O princípio *fairness*, faz menção a equidade e direciona a um tratamento justo e igualitário para os acionistas e partes interessadas (*stakeholders*). Este princípio busca por atitudes e políticas coletivas equilibradas e sem discriminação com os minoritários. O *disclosure* é identificado pela transparência e orienta o compromisso da empresa em informar e disponibilizar todas as informações que sejam de interesse dos acionistas e demais *stakeholders*. Por meio da transparência, a sociedade busca além dos informes legais e obrigatórios, mas atender também aos interesses e necessidades de todas as partes interessadas, como consequência de uma cultura de informar e de uma comunicação eficaz interna e externa.

Assaf Neto (2014) indica que as informações financeiras devem ser abrangentes, fidedignas e constantes, cobrindo todas as ações da empresa: financeira, econômica, social e ambiental. A *accountability* representa uma responsabilidade de prestação de contas por parte dos tomadores de decisão, ao demonstrar as suas responsabilidades por atos falhos e omissões. Já o compliance caracteriza o cumprimento das leis, normas, regulamentos e outras determinações. O compliance significa estar em conformidade com as diversas exigências. A *effectiveness* (eficácia) é interpretada pelos modelos e

instrumentos de gestão que permitem que a empresa demonstre continuidade, preserve sua sustentabilidade, seja competente em gerar lucros e remunerar o capital, e consiga atingir ainda suas metas e objetivos.

Conforme explica Assaf Neto (2014), um sistema de Governança Corporativa efetivo envolve diversos grupos de agentes, tais como: Sócios, Acionistas, Conselho de Administração, Gestores, Executivos, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. O Conselho de Administração é responsável pela composição do sistema de Governança Corporativa, que atua de acordo com os interesses da empresa. Este Conselho tem a função de monitorar e apoiar a gestão da sociedade, a qual envolve pessoas, negócios e riscos, além de ser responsável pelo estabelecimento das estratégias, objetivos e processo decisório dos negócios, realizando um diálogo entre a propriedade e a gestão da sociedade. O Conselho de Administração é eleito pelos sócios e é composto por no mínimo cinco e no máximo onze membros.

A Auditoria Independente é uma estrutura externa da empresa e tem por objetivo principal a verificação das demonstrações financeiras elaboradas pela própria empresa, com a finalidade de atestar se os relatórios disponibilizados são fidedignos, ou seja, se estão em conformidade com a legislação vigente. A Auditoria Interna funciona como um controle interno da empresa, onde o auditor interno é dependente da empresa e o impacto de seus relatórios recebe influência de sua subordinação.

Segundo Mansano e Elias (2019), a auditoria da Arthur Andersen desempenhou uma função preponderante para sustentar a ilusão do sucesso da ENRON. Na área da auditoria, a confiabilidade representa a segurança da informação e como resultado das ações antiéticas, a Arthur Andersen feriu a fidedignidade da empresa. No caso da ENRON é perceptível que diversos princípios contábeis foram infringidos. A administração da ENRON, assim como a contabilidade e auditoria da Arthur Andersen, já possuíam informações necessárias para perceberem que a continuidade da entidade estava comprometida, com os ativos manipulados e os passivos a descobertos.

Duas décadas após o caso da ENRON, a auditoria continua se renovando e aprimorando as suas práticas operacionais, no entanto, há uma diferença entre a auditoria interna e externa que deve ser levada em consideração. No quadro abaixo, as distinções são especificadas.

ELEMENTOS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA
Profissional	Independente	Funcionário da empresa
Ação e objetivo	Exame das demonstrações	Exame dos controles internos
Finalidade	Opinar	Promover melhorias
Relatório Principal	Opinião	Recomendações
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Nº de áreas cobertas no exame	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: Crepaldi, 2019, adaptado.

Em 2023, o Instituto de Auditores Internos (IIA) aplicou a revisão de suas normas globais com a finalidade de ajudar as empresas e reduzir os riscos de auditoria. Estes avanços nas boas práticas de auditoria servem para fortalecer cada vez mais a área e colaborar com as ações de participação de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho.

Em duas décadas após a ENRON, a auditoria evoluiu e os mecanismos adotados também. As legislações buscaram se adequar aos novos padrões internacionais e a rigorosidade normativa ajudaram a consolidar a confiança no mercado de ações.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou diagnosticar as mudanças das leis na área da auditoria contábil implantadas após o escândalo da ENRON até o ano de 2023, mais de duas décadas após o ocorrido. O estudo apresentou uma revisão bibliográfica dos estudos que dialogam com a ENRON e legislações aplicadas nas últimas duas décadas.

O estudo procurou responder à questão sobre as alterações na área de auditoria contábil que ocorreram em duas décadas desde o escândalo financeiro da ENRON. O presente trabalho apresentou os principais pontos da Lei Sarbanes-Oxley e uma comparação das auditorias externa e interna.

As fraudes contábeis que aconteceram serviram para proporcionar a criação de leis mais rigorosas, de normativos no mercado de ações com um poder mais de fiscalização e a exigência de transparência e de outros instrumentos capazes de coibir determinadas práticas irregulares no mercado. O surgimento de uma regulamentação mais rígida se deu em virtude da pressão social para obtenção da confiança no mercado.

A governança corporativa que antes era vista somente como um mecanismo coadjuvante do mercado financeiro, tornou-se o principal alicerce de resposta ao mercado para que tais práticas fossem mais transparentes, sólidas e capazes de serem fiscalizadas de forma efetiva. A auditoria foi manchada por um período, em decorrência do caso da ENRON, no entanto, a punição severa, o fechamento da Arthur Andersen, a falência decretada da ENRON e a elevação do rigor para os critérios adotados no mercado financeiro foram as respostas práticas que o sistema deu para permanecer ativo.

Mais uma vez, percebe-se a relevância da auditoria na vida das pessoas e o impacto deste ramo da ciência que é fundamental para manutenção do sistema financeiro e que requer atualizações das suas respectivas práticas, para permitir uma transparência mais sólida e com ações concretas.

REFERÊNCIAS

[1] ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

[2] BONOTTO, Pietro Vinicius. **As fraudes Contábeis da ENRON e WorldCom e seus efeitos nos Estados Unidos**. TCC. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

[3] CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

[4] DELOITTE, Touche Tohmatsu. **Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. São Paulo: Deloitte. Out. 2003.

[5] MANSANO, Rafaela Spereta; ELIAS, Aline Luciana de Oliveira. **Questões Éticas na Auditoria Independente: a auditoria da empresa Arthur Andersen na empresa Enron**. Diálogos em

Contabilidade: teoria e prática, v. 1, n. 2, edição 1, jan./dez. 2014.

[6] OLIVEIRA, Marisa; CINTRA, Denise. **Os impactos da Lei Sarbanes-Oxley no Mercado de Capitais e na Auditoria Externa**. Revista De Estudos Interdisciplinares Do Vale Do Araguaia - REIVA, ed. *2*, 17, 2019.

[7] SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Fracassos Corporativos associados a problemas de Governança Corporativa: o caso Enron**. FIPECAFI – Centro de Estudos em Governança Corporativa, São Paulo, 20 ago. 2008.

Capítulo 4

Revisão sistemática de literatura sobre aplicação de custos e custeio no setor hoteleiro

Guilherme Kiyoshi Watanabe Lisboa
Bruna Cristina Fantinel
Elias Garcia

Resumo: O ramo hoteleiro possui um alto nível de complexidade, desde sua estrutura física até a entrega de seus serviços. Para cumprir com seus custos fixos e manter suas atividades em funcionamento é necessário ter um alto capital. Esse investimento, somado a ameaça de sazonalidade, torna este tipo de empreendimento um negócio de alto risco. Para reduzir esses desafios, é necessário contar com uma excelente gestão de custos. Por esses motivos, o objetivo deste estudo é o de identificar modelos e aplicações sobre a temática dos custos no setor hoteleiro, por meio da revisão bibliográfica sistemática (RBS), que consiste em um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa. A base de dados para o desenvolvimento do estudo foi a Elsevier Scopus sendo observadas: evolução das publicações, os periódicos, os principais autores e as publicações mais citadas. Foram encontrados 104 titulos referentes ao tema. Sendo rejeitados no presente estudo, as publicações de custos de transação econômica e aplicações em áreas de demasiada especificidade. Chegando assim ao número de 40 artigos para análise. Com base nesta revisão, conclui-se que o modelo de fronteira estocástica de custo para medir eficiência hoteleira foi o principal termo trabalhado nos artigos analisados e os estudos sobre o setor hoteleiro de Taiwan, foram os mais recorrentes.

Palavras-chave: gestão de custos, revisão de literatura, hotelaria, custeio.

1. INTRODUÇÃO

Devido a agressiva concorrência, rápido avanço tecnológico, ambiente adverso e um público que está cada vez mais rigoroso, Silva et al (2019) citam que os hotéis devem sempre melhorar seus serviços para oferecer mais qualidade e exclusividade aos seus clientes, além de aprimorar suas atividades e seus sistemas de gestão, com a finalidade de aperfeiçoar seus níveis de desempenho e manter-se competitivo.

Em estudos anteriores como Hayes (2005), Zanella (2010 e Femenick (2019), é possível encontrar achados na literatura com relação aos custos na rede hoteleira, apesar disso, o volume de obras ainda é inferior se comparada a complexidade deste ramo e de serviços ofertados.

Para o autor Agostinho Macane (2023), as empresas que não têm informações completas sobre seus custos, também não possuem informações concretas sobre seus lucros e quais são seus produtos ou serviços que possuem uma maior margem. Sem esses dados, o planejamento pode ser realizado de maneira equivocada, comprometendo a estabilidade econômica e financeira desta empresa.

Com o avanço da tecnologia, a rápida troca de informações e a alta competitividade, a gestão de custos tornou-se essencial para a sobrevivência das empresas, além de reduzir possíveis custos desnecessários, a gestão obtém maiores informações e uma visão mais estratégica, com uma chance maior de obter sucesso. (Mantovani, 2018)

Portanto, o presente estudo avança ao analisar a produção de artigos científicos que tratam de identificar modelos e aplicações sobre a temática dos custos no setor hoteleiro, por meio da revisão bibliográfica sistemática (RBS). O objetivo deste artigo é fazer um levantamento do material científico existente sobre custeio e custos do setor hoteleiro, considerando a base de dados Elsevier Scopus. Os trabalhos observados foram classificados segundo o ano de publicação, periódicos, autores e artigos mais citados.

No âmbito acadêmico, este estudo se justifica por contribuir para divulgação e fomento da produção do conhecimento científico, incentivando pesquisas sobre o tema

Assim, espera-se que a presente pesquisa possa auxiliar pesquisadores sobre a bibliografia disponível a respeito de gestão de custos na hotelaria, no cenário internacional, de acordo com os artigos publicados na base de dados da Elsevier Scopus, disponibilizando como resultados, a evolução das publicações, os periódicos, os principais autores e as publicações mais citadas. Além disso, segundo Martins (2018), com o crescente aumento de competitividade em todos os campos da economia, os custos tornaram-se ferramenta crucial para o processo de decisão das empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CUSTOS

A Contabilidade de Custos surgiu após a revolução industrial no século XVIII. Antes dela, não se tinha a necessidade de uma ferramenta mais eficaz na mensuração dos custos voltados para o processo de produção, pois a maioria dos produtos era de fabricação própria, realizado por artesãos em suas próprias residências, com o objetivo de trocar outras mercadorias para sua subsistência, sem a intenção de obtenção de lucro com as vendas dos produtos.

Porém, com o surgimento das indústrias, de acordo com Martins (2010), o contador teve que aprimorar o que já utilizava na empresa comercial para uso na empresa industrial, iniciando assim a divisão entre os gastos com insumos diretamente ligados a fabricação dos produtos e o restante dos gastos que não eram ligados aos produtos. Surgindo a contabilidade de custos.

Inicialmente, a contabilidade de custos servia apenas para controlar e medir os estoques. Porém, os resultados desse controle foram tão satisfatórios dentro das indústrias que ela começou a ser utilizada como uma ferramenta muito importante para auxiliar as decisões gerenciais, como cita o autor Ivanildo Moura (2020). “Constatou-se que as informações fornecidas pela contabilidade de custos eram de extrema utilidade para os processos gerenciais, e por esse motivo, começaram a ser utilizadas no processo de tomada de decisões.”

Para Büyükmirza, (2010) e Ugurlu, K., Akay, B., & Demirel, S. (2022), as principais diferenças entre custos e despesas são que, as despesas são definidas como a quantidade monetária de bens e serviços utilizados ou consumidos para a continuação de todas as atividades, além de produção ou de serviços. Já os custos estão sempre ligados ao valor que uma empresa utiliza para manter sua produção ou prestar seus serviços. As despesas são referentes a todos os outros valores utilizados em todas suas ações, não somente relacionadas a produtos ou serviços.

2.2. MÉTODOS DE CUSTEIO

Atualmente são encontrados diversos Métodos de Custeio, entre eles o método por absorção que é o único utilizado para fins contábeis e outros métodos variáveis. A escolha do método que será utilizado para fins gerenciais é de responsabilidade da empresa e vai de acordo com suas necessidades.

O método de custeio por absorção é o mais tradicional na contabilidade de custos. Sobre esse método, Martins (2000) expõe: “Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gatos relativos ao esforço de fabricação são distribuídos para todos os produtos feitos” (Martins, 2000. p. 220).

Ou seja, esse tipo de custeio determina a cada etapa da produção, os custos a seus respectivos produtos. Desta maneira, cada produto apanha sua parcela sobre os custos até que todos os custos de todas as etapas estejam devidamente absorvidos. Enquanto as despesas são associadas ao período. (Macane, 2023 p.19).

O método de absorção é o único método que segue os princípios contábeis, por esse motivo, deve sempre ser utilizado e geralmente é o método menos custoso para implementar, pois não necessita uma grande mão de obra pelo fácil trabalho. Por outro lado, não é indicado para ser utilizado como ferramenta da tomada de decisões estratégicas, pois vê os custos de forma ampla, sem direcionar a um determinado bem ou serviço. (Cabral, 2018. Martins, 2020. Da Silva; Mantovani, 2018).

Além do método por absorção, temos os métodos varáveis, entre eles o Método de Custeio Baseado em Atividade, popularmente conhecido como método ABC. Permite analisar, identificar e destinar os custos, tanto diretos como indiretos aos produtos, através de cada respectiva atividade desenvolvida em seus setores ou departamentos. Desta forma, os custos indiretos são destinados a cada produto ou serviço, por meio de atividades. Esse

método é utilizado para fins gerenciais, já que para os princípios contábeis, o único método aceito é o de absorção (Leite, 2001; Martins, 2018; Quesado & Silva, 2021).

Apesar de ser um dos métodos de custeio mais conhecidos e frequentemente utilizado, esse método, não é capaz de fornecer uma solução para a análise de custos para a maioria das empresas em mercado, porque sua implementação exige tempo e custos significativos. Por esse motivo, nos anos 90, começaram a busca por alternativas ao ABC, surgindo assim, outros tipos de abordagem. (Aktas, 2013. Parksoy, 2021).

2.3. CUSTEIO E CUSTOS HOTELEIROS

Para Zanella (2010) com um Sistema de Gestão de Custos bem estruturado, o administrador consegue controlar melhor a empresa, sustentando que todos os setores estejam trabalhando para atingir seus objetivos. Porém, apesar desses benefícios, a utilização desse sistema no setor hoteleiro ainda é baixa, principalmente pela complexidade que esse setor demanda e pela necessidade de uma excelente metodologia operacional. Além disso, empresas do setor de hotelaria encontram desafios ao utilizar os sistemas tradicionais de gestão de custos.

Isso acontece principalmente pela sazonalidade de clientes que, geralmente tem um maior volume em períodos de férias ou alta temporada. Os custos fixos são altos e permanecem em todos as épocas do ano, independente da taxa de ocupação, por esses motivos, os gestores precisam buscar sempre inovar e elevar o nível de seus atendimentos e serviços. (Rodrigues et al., 2014).

Pavlatos e Paggios (2009) afirmam que existe um interesse ativo na gestão hoteleira e particularmente nos custos e práticas de contabilidade gerencial de hotéis e empreendimentos turísticos.

Com um sistema de custos eficaz, os hotéis somam a seus processos de decisão referencias significativas, para tomada de decisões e avaliação de seus métodos. Como complementam Silva e Miranda (2002) “permite a identificação e análise das variações ocorridas na alocação de seus recursos, demonstrando as verdadeiras causas dos desvios e realimentando o processo de planejamento, execução e controle.”

3. METODOLOGIA

Buscando o alcance do objetivo pretendido pela pesquisa, que é o de identificar modelos e aplicações sobre a temática dos custos no setor hoteleiro, realizou-se a análise bibliométrica, que consiste em um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa, específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto (Biolchini *et. al*, 2007).

O presente trabalho utilizou como roteiro de busca para a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), o método Roadmap proposto por Conforto, Amaral e Silva (2011). Consistente em três fases: Entrada, é a etapa em que são especificadas as informações necessárias para a busca de artigos científicos e outras bibliografias recomendadas por especialistas; Processamento, envolve o processo completo de busca e análise das informações fornecidas na etapa de entrada, culminando na saída, que permite a síntese dos resultados, elaboração de relatórios, entre outros (Conforto; Amaral; Silva, 2011).

Em sua natureza, a pesquisa bibliográfica possui caráter exploratório, pois permite maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições (Gil, 2019).

A base de dados para o desenvolvimento do estudo foi a Elsevier Scopus considerada segura, de qualidade e uma das mais reconhecidas internacionalmente. (Amorim, 2022; Sanches *et. al*, 2018; Beuren e Souza, 2008).

O período de coleta de trabalhos se deu sem limite temporal. Esta coleta de dados ocorreu durante o ano de 2024, até 04 de julho. A busca inicial se deu por meio de operadores booleanos, chamados de operadores lógicos, eles relacionam palavras ou grupos de palavras no processo de elaboração da pesquisa. Utilizou-se das palavras-chaves: *costs OR costing AND hotel,* Freitas *et. al.* (2023) define o operador lógico *OR* sendo utilizado para sinônimos e a pesquisa ser mais abrangente, já o operador lógico *AND* é intencionado para selecionar artigos que contenham todos os termos pesquisados.

Foram selecionados para amostra apenas os trabalhos que possuíam em suas *keywords* as palavras já apresentadas sem distinção de área ou tipo de trabalho, logo em seguida foram selecionados apenas os trabalhos considerados como artigos e por fim, o filtro considerou apenas aqueles de língua inglesa. A justificativa para escolha de tais filtros foi a facilidade em divulgação no campo científico internacional.

De início realizou-se uma classificação dos títulos de estudos que são pertinentes a áreas relacionadas com a gestão hoteleira, por último a leitura dos resumos dos artigos científicos encontrados para selecionar apenas os trabalhos que abordam a temática de custos no setor hoteleiro. Sendo considerado rejeitados no presente estudo, as publicações de custos de transação econômica e aplicações em áreas de demasiada especificidade. A quantificação de cada análise pode ser compreendida na tabela 1:

Tabela 1: Procedimentos adotados para refinamento da amostra de pesquisa:

Filtros	Quantidade de artigos
Palavras-chaves na busca	283
Títulos referentes ao tema	104
Resumos referentes à pesquisa	40

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

A análise dos dados do estudo compreendeu a realização da análise bibliométrica, responsável pelo mapeamento dos principais veiculadores do tema em estudo, sendo observadas: evolução das publicações, os periódicos, os principais autores e as publicações mais citadas. A especificação sobre cada análise pode ser compreendida, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Análises desenvolvidas

Tipo de análise	Descrição
Evolução da publicação	Desenvolvimento das publicações por ano
Periódicos	Periódicos com maior número de publicações
Autores	Autores com maior número de publicações
Publicações mais citadas	Artigos com maior número de citações entre os citados

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

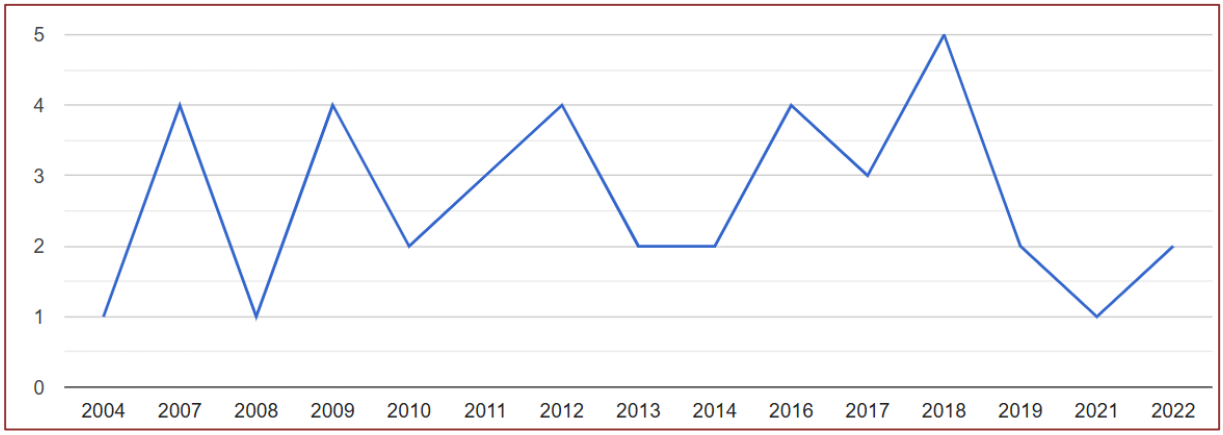
Para a construção dos resultados da análise bibliométrica utilizou-se o software Parfisal, descrito por Moura, Carvalho & Mion (2019) como uma ferramenta on-line para revisão de literatura, que apresenta um protocolo de busca dos trabalhos, no qual se definem os descritores e norteadores que atendem às pretensões de quem a realiza. Estes resultados foram inseridos em uma planilha eletrônica para um tratamento acurado na visualização das informações, onde foram analisados os trabalhados selecionados que abordam a temática, custos no setor hoteleiro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados da pesquisa, utilizou-se a metodologia de expor os achados de análise bibliométrica considerando os 40 artigos participantes da amostra.

O Gráfico 1 apresenta a evolução das publicações, por período de ano, sobre a temática custos e custeio na indústria hoteleira.

Gráfico 1: Evolução das publicações com o tema custos no setor hoteleiro



Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

Observa-se que nos anos anteriores a 2004 não houve nenhum estudo publicado, já no período de 2004 a 2017 as publicações oscilaram entre 1 e 4 trabalhos por ano e 2018 houve o maior número de publicações registrados com 5 trabalhos, considerado o período

recente, as publicações decresceram de seu número máximo, mostrando que este tema se encontra como uma temática declinante comparando com anos anteriores.

Em 2018, ano que mais houve publicações, alguns temas que circundam os estudos neste período dizem respeito a: adoção de um modelo fronteira estocástica de custo usado para estimar a eficiência dos hotéis na África do Sul (Mhlanga, 2018); explorar a relação dos controles de custos de A&B de um hotel na Turquia e sua relação com desempenho financeiro e não financeiro (Cengiz *et. al*, 2018); investigar a aplicabilidade da metodologia de custeio alvo (CT) na indústria hoteleira jordaniana (Aladwan, Alsinglawi & Alhawatmeh, 2018); estimativas do índice de produtividade de Malmquist da metafronteira de custos usando hotéis turísticos internacionais em Taiwan (Cho; Wang, 2018); Fatores que afetam o custo de operação e manutenção dos hotéis da província oriental da Arabia Saudita (Ihsan; Alshibani, 2018).

No que diz respeito aos periódicos, conforme a Tabela 2, observa-se o destaque para o periódico Tourism Economics, com quatro publicações sobre a temática em estudo.

Tabela 2: Periódicos com maior representatividade em relação ao tema proposto

Periódicos	Quant.	%
Tourism Economics	4	10,0%
African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure	2	5,00%
Asia Pacific Journal of Tourism Research	2	5,00%
International Journal of Contemporary Hospitality Management	2	5,00%
International Journal of Hospitality and Tourism Administration	2	5,00%
International Journal of Hospitality Management	2	5,00%
Journal of Hospitality and Tourism Research	2	5,00%
Tourism Management	2	5,00%
Tourismos	2	5,00%
Worldwide Hospitality and Tourism Themes	2	5,00%
Total	20	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

O periódico Tourism Economics é uma revista internacional que seus artigos abordam aspectos de negócio no turismo no contexto mais amplo. Os demais periódicos que ficaram em segundo lugar possuíam dois trabalhos cada, todos os periódicos estão relacionados ao enfoque de turismo e/ou hotelaria.

Há interface com diferentes áreas de estudos: computacional em Journal of Computational and Theoretical Nanoscience e modelagem de equações estruturais com o periódico Journal of Applied Structural Equation Modeling. Porém não se faz presente nenhum periódico com foco em pesquisas da área de custos, demonstrando ser um espaço para publicações e crescimento do tema.

A Tabela 3 demonstra os autores que mais publicam sobre a temática em estudo. Sendo o autor de maior destaque, com quatro trabalhos, o professor e pesquisador Odysseas Pavlatos do Departamento de Contabilidade e Finanças *University of Macedonia* (University of Macedonia, 2024). Demonstrando o destaque internacional nas publicações sobre a temática.

Tabela 3: Autores que mais publicaram sobre o tema proposto na Elsevier Scopus

Autores	Quant.	%
Pavlatos, Odysseas	4	10,0%
Paggios, Ioannis	3	7,50%
Shieh, Hwai-Shuh	3	7,50%
Chen, Ching-Fu	3	7,50%
Total	13	32,5%

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

Os estudos de Pavlatos foram publicados nos anos de 2007 a 2012, sendo três dos trabalhos realizados conjuntamente com o autor Ioannis Paggios, ocupante do segundo lugar de publicações na base de dados utilizada. Em 2007, com um artigo publicado no periódico Tourismos, investigou-se as práticas da indústria hoteleira grega no campo da contabilidade de custos. No ano de 2009, ano com maior número de publicações, com dois artigos nos peródicos Journal of Hospitality and Tourism Research e International Journal of Hospitality Management, investigaram-se a adoção e uso do custeio ABC na indústria hoteleira e a relação entre a funcionalidade do sistema de custos e fatores contingentes na indústria hoteleira, respectivamente. No ano de 2012 o autor pesquisou sobre os fatores que influenciam o uso do sistema de gestão de custos por Chief Financial Officers de hotéis gregos para tomada de decisão, controle e avaliação de desempenho.

Com trabalhos publicados nos anos de 2009 a 2012, *Hwai-Shuh Shieh* abordou em seus artigos uma análise envoltória de dados e modelo estocástico para medir custos, eficiências alocativas e técnicas gerais de hotéis turísticos em Taiwan.

O autor Ching-Fu Chen, concentrou suas publicações no período de 2007 a 2012. Utilizou-se em suas pesquisas uma modelo fronteira estocástica de custo para mensurar a eficiências de empreendimentos hoteleiros em Taiwan e investigou-se a estrutura de custos e as implicações econômicas da indústria hoteleira Taiwanesa.

Já dentre os artigos dez artigos que foram mais citados conforme a base de dados utilizada, expostos no Quadro 2, Tourism Management e *International Journal of Hospitality Management* demonstraram ser relevantes na área de custos do setor hoteleiro, com a característica de serem internacionais, assim como um relevante espaço para publicação de futuros trabalhos desta temática.

Quadro 2: Top 10 publicações mais citadas

Publicação	Autores	Periódicos	Citações na Elsevier Scopus
Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan	Chen, Ching-Fu (2007)	Tourism Management	193
A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry	Barros, Carlos Pestana (2004)	Tourism Economics	147
A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan	Hu, Jin-Li; Chiu, Chia-Ning; Shieh, Hwai-Shuh; Huang, Chia-Hui (2010)	International Journal of Hospitality Management	108
Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: A case study in a hotel	Dalci, Ilhan; Tanis, Veyis; Kosan, Levent (2010)	International Journal of Contemporary Hospitality Management	56
Cost efficiency of International tourist hotels in Taiwan: A data envelopment analysis application	Hu, Jin-Li; hieh, Hwai-Shuh; Huang, Chia-Hui; Chiu, Chia-Ning (2009)	Asia Pacific Journal of Tourism Research	48
Benchmarking operation and maintenance costs of luxury hotels	Lai, Joseph H.K.; Yik, Francis W.H. (2008)	Journal of Facilities Management	41
Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels	Chen, Ching-Fu; Soo, Kwok Tong (2007)	Tourism Management	38
A survey of factors influencing the cost system design in hotels	Pavlatos, Odysseas; Paggios, Ioannis (2009)	International Journal of Hospitality Management	35
Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry?	Hilman, Haim; Kaliappen, Narentheren (2014)	Asian Social Science	30
The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems	Pavlatos, Odysseas (2012)	Journal of Applied Accounting Research	25

Fonte: Dados da pesquisa elaborado pelos autores.

O artigo que possui maior número de citações foi o estudo de Chen (2007) que abordou uma análise da fronteira estocástica de custo para medir com três entradas (mão de obra, alimentos e bebidas e materiais) e uma saída (receita total) a eficiência dos hotéis taiwaneses. Os resultados revelaram que os hotéis em Taiwan, operaram em 80% de eficiência. Além disso, o fator do tipo de operação afeta significativamente a eficiência hoteleira, em que a eficiência dos hotéis da cadeia é maior do que a dos hotéis independentes.

Os estudos de Barros (2004) e Hu; Chiu; Shieh & Huang (2010) utilizaram-se da abordagem anterior, um modelo de fronteira estocástica de custo, para mensurar a eficiência hoteleira. Os resultados de Barros são na melhor das hipóteses, mistos, uma vez que os escores de eficiência são baixos e não variam no tempo. Por sua vez Hu *et. al*. mensura 91,15% de eficiência de custo no período de 1997 a 2006, concluindo em sua pesquisa que sistemas de cadeia, guias turísticos e transporte internacional podem

melhorar significativamente a eficiência de custos dos hotéis turísticos internacionais em Taiwan.

Dalci *et. al.* (2010) demonstrou a implementação da análise de lucratividade do cliente usando o custeio baseado em atividades orientado pelo tempo (TDABC) em um hotel turco.

A pesquisa de Hu *et. Al* (2009) utilizou uma abordagem de análise envoltória de dados para medir custos, eficiências alocativas e técnicas gerais de hotéis turísticos internacionais de Taiwan.

Lai e Yik (2008) realizou um estudo de benchmarking em dez hotéis de luxo com o objetivo de identificar a importância e o desempenho de vários elementos de custo de operações e manutenções.

O autor Chen (2007) novamente figura entre os mais citados, neste estudo investigou-se a estrutura de custos e as implicações econômicas da indústria hoteleira turística internacional de Taiwan.

Por fim, Pavlatos e Paggios (2009) se destacam nas citações em comparação com os demais estudos, juntamente com Hilman e Kaliappen (2014) que investigaram a ligação entre a estratégia de liderança de custos, inovação de processos e desempenho organizacional no contexto da indústria hoteleira da Malásia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange ao objetivo desta pesquisa, pode-se afirmar que ele foi atingido, tendo em vista que foi possível fazer um levantamento do material científico existente sobre custeio e custos do setor hoteleiro por meio da revisão bibliográfica sistemática (RBS) considerando a base de dados Elsevier Scopus. Os trabalhos observados foram classificados segundo o ano de publicação, periódicos, autores e artigos mais citados.

O que corresponde à evolução das publicações, observou-se que a maior parte dos artigos analisados foram publicados até o ano de 2018 demonstrando um decrescimento nas pesquisas sobre esse tema.

Sobre os principais periódicos sobre o tema custos e custeio no setor hoteleiro, a Tourism Economics realizou o maior número de publicações; os periódicos com enfoque de turismo e/ou hotelaria se sobressaíram com grande número de estudos; os autores de maior destaque em número de publicações foram: Pavlatos, Paggios, Shieh e Chen; já o artigo mais citado com 193 citações foi “Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan” de Chen (2007). Chen e Pavlatos figuram entre os autores com maior número de publicações e citações no tema estudado.

As pesquisas relacionadas ao modelo de fronteira estocástica de custo para medir eficiência hoteleira foi o principal termo trabalhado nos artigos analisados e os estudos sobre o setor hoteleiro de Taiwan foram os mais recorrentes.

A contribuição desta pesquisa concentra-se na evidente identificação dos principais estudiosos, periódicos e artigos relacionados ao custo e custeio do setor hoteleiro.

Apesar de os achados desta pesquisa cumprirem o papel esperado de um estudo bibliométrico, algumas limitações foram identificadas durante seu desenvolvimento,

como a escolha de uma única base de dados e a delimitação de áreas específicas para a seleção dos artigos. Essas limitações estão relacionadas à necessidade de criar filtros que tornem o desenvolvimento da pesquisa viável. Desta forma, como sugestão de pesquisas futuras, acerca dos custos do setor hoteleiro, aponta-se a análise bibliométrica em outras bases de pesquisa, para além da Elsevier Scopus.

REFERÊNCIAS

[1] MOURA, Ivanildo Viana. (2020) Contabilidade de custos. Curitiba: Contentus. Pp 10.

[2] MARTINS, E. (2010) Contabilidades de custos. 10 ed. São Paulo: Atlas.

[3] HAYES, David, (2005) Gestão de operações hoteleiras. São Paulo: Person Prentice Hall.

[4] ZANELLA, Luiz Carlos (2010) Administração de custos em hotelaria.

[5] Silva, C. R. B., Albuquerque, M. B., da Silva, V., Guedes, K. L. A., & Costa, C. E. (2019) Departamentalização dos custos na atividade hoteleira: apuração do custo da diária sob a ótica do custeio por absorção. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Recuperado de https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4673

[6] MACANE, Agostinho (2023). Gestão de Custos. IOLE. Boa Vista.

[7] MANTOVANI, Flavio Roberto; DA SILVA, João Luiz (2018) Gestão Estratégica de Custos. Editora SENAC. São Paulo

[8] Ugurlu, K., Akay, B., & Demirel, S. (2022). Tourism & Management Studies, 18(1), 17-27

[9] Büyükmirza, K. (2010). Cost and management accounting. Ankara: Gazi Kitabevi.

[10] Leite, C.B. (2001). O custeio ABC e suas aplicações.Pensar Contábil, 4 (11), 20-30

[11] Martins, E. (2018). Contabilidade de Custos. (11a ed.). São Paulo. Atlas

[12] Aktaş, R. (2013). Yeni bir maliyet ve yönetim muhasebesi yöntemi olarak kaynak tüketim muhasebesi. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 58, 55-76.

[13] Paksoy, Ö. B. (2021)(in press). Advances in Hospitality and Tourism Research, https://doi.org/10.30519/ahtr.949589

[14] Quesado, P.,& Silva, R. (2021). Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation.Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 1-20. DOI:10.3390/joitmc7010041

[15] BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.

[16] CONFORTO, E. C; AMARAL, D. C.; SILVA, S. DA. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. Anais do 8º CBGDP. 2011.ALADWAN, M.; ALSINGLAWI, O.; ALHAWATMEH, O. The applicability of target costing in jordanian hotels industry. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, v. 22, n. 3, p. 1-13, 2018.

[17] GIL A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 6° ed. São Paulo: Editoras Atlas; 2019.

[18] AMORIM, L. L. D. Ética e educação: implicações a partir da revisão bibliográfica Elsevier Scopus. **Periagoge**, v. 5, n. 1, 2022.

[19] BEUREN, I., SOUZA, J. Em busca de um delineamento de proposta para classificação dos periódicos internacionais de contabilidade para o Qualis CAPES. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v. 19, n. 46, p.44-58, 2008.

[20] SANCHES, A. C.; SAUER, L.; BINOTTO, E.; ESPEJO, M. M. B. Análise dos Estudos sobre Indicadores de Sustentabilidade no Turismo: uma revisão integrativa. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, Brasil, v. 29, n. 2, p. 292–311, 2019. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/139521.

Acesso em: 6 jul. 2024.

[21] FREITAS, B. F., et al. O uso de operadores como estratégia de busca em revisões de literatura científica. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**. v.5, n.3, p. 652-664, 2023. Disponível em: https://bjihs.emnuvens.com.br/bjihs/article/view/306. Acesso em: 06 jul. 2024.

[22] MOURA, K. M. P.; CARVALHO, M. J. S. & MION, M. O letramento digital na formação de professores: uma revisão sistemática das produções. **Anais do XXX Simpósio Brasileiro de Informática na Educação (SBIE 2019),** p. 606–615, 2019. Disponível em: http://milanesa.ime.usp.br/rbie/index.php/sbie/article/view/8771. Acesso em: 6 jul. 2024.

[23] MHLANGA, O. Drivers of efficiency in hotels in South Africa. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7, n. 4, p. 1-14, 2018.

[24] CENGIZ, E.; CENFIZ, F.; CAVUSOGLU, M.; COBANOGLU, C. Do food and beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey, **Journal of Foodservice Business Research**, v. 21, n. 6, p. 610-627, 2018.

[25] PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. A survey of factors influencing the cost system design in the hospitality industry: evidence from Greece. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28 n. 2, p. 263-71, 2009a.

[26] CHO, T.Y.; WANG, T.Y. Estimations of cost metafrontier Malmquist productivity index: using international tourism hotels in Taiwan as an example. **Empirical Economics**, v**.** 55, p.1661–1694, 2018.

[27] IHSAN, B.; ALSHIBANI, A. Factors affecting operation and maintenance cost of hotels. **Property Management**, v. 36, n. 3, p. 296–313, 2018.

[28] UNIVERSITY OF MACEDONIA. **Corpo Docente do Departamento de Contabilidade e Finanças**. 2004. Disponível em https://www.uom.gr/fin/akadhmaiko-prosopiko Acesso: 06 de jul. 2024.

[29] PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Cost Accounting in Greek Hotel Enterprises: An Empirical Approach, **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**. v. 16, n. 2, p. 39-59, 2007.

[30] PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Activity-Based Costing in the Hospitality Industry: Evidence from Greece. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 33 n. 4, p. 511-527, 2009b.

[31] PAVLATOS, O. The impact of CFOs' characteristics and information technology on cost management systems. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n. 3, p. 242–254, 2012.

[32] SHIEH, H. The greener, the more cost efficient? An empirical study of international tourist hotels in Taiwan. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology** v. 19, n. 6, p. 536–545, 2012.

[33] HU, J. L.; SHIEH, H.S.; HUANG, C. H.; CHIU, C. N. Cost Efficiency of International Tourist Hotels in Taiwan: A Data Envelopment Analysis Application. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 14, n. 4, p. 371–384, 2009

[34] HU J.L; CHIU, C.N.; SHIEH, H.S.; HUANG, C.H. A stochastic cost efficiency analysis of international tourist hotels in Taiwan**. International Journal of Hospitality Management,** v. 29 n. 1, p. 99–107, 2010.

[35] COSTA, W. P. L. B., et. al. Comportamento dos custos: lacunas, casos práticos e interfaces. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 13, n. 3, p.47-67, set/dez. 2021.

Capítulo 5

Hubs aeroportuários de passageiros no Brasil e no mundo: uma revisão sistemática da literatura

Ana Carolina Lacorte de Assis
Larissa Simões Ferreira Batista
Vitor Silva Coimbra
Tatiana Tavares Rodriguez
José Alberto Barroso Castañon
Ercilia de Stefano

Resumo: Os aeroportos, além da função central de acomodar a movimentação de passageiros e cargas, funcionam como sistemas destinados a suprir as necessidades relacionadas ao transporte de pessoas e mercadorias, cujas demandas têm crescido consideravelmente nas últimas décadas. Com o avanço das tecnologias ao longo dos anos, constatou-se que os aeroportos têm uma grande capacidade para gerar valor econômico para diversas empresas que atuam nos serviços de transporte aéreo, incluindo operadores aéreos, empresas comerciais, prestadores de serviços entre outros. Nesse contexto, a implementação da rede *Hub and Spoke* permite que as companhias aéreas reduzam os custos operacionais e minimizem os atrasos no cronograma dos passageiros. Desta forma pressupõe-se que a consolidação de aeroportos como hubs logísticos e de passageiros está diretamente relacionada à adoção de práticas de gestão eficientes, na qual podem ser adaptadas para melhorar a eficiência dos aeroportos brasileiros. Assim, tem-se por objetivo mapear, analisar e comparar, através da revisão sistemática da literatura os fatores determinantes para a consolidação de aeroportos como hubs logísticos e de passageiros, a fim de compreender quais são os fatores e práticas determinantes que contribuem para a consolidação dos hubs aéreos. Fatores como infraestrutura e serviços de qualidade são essenciais para o desempenho econômico dos aeroportos que atuam como hubs. A competitividade entre eles depende da integração tecnológica e da gestão eficiente em relação a movimentação de passageiros e cargas.

Palavras chave: aeroportos, *hubs* aéreos, passageiros.

1. INTRODUÇÃO

Os aeroportos funcionam como sistemas destinados a suprir as necessidades relacionadas ao transporte de pessoas e mercadorias, cujas demandas têm crescido consideravelmente nas últimas décadas. Essa expansão pode estar associada ao desenvolvimento do turismo e à consolidação dos processos globais de manufatura e comércio. Ademais, as mudanças no mercado de transporte aéreo têm provocado significativas transformações na infraestrutura aeroportuária (Almeida, 2011 *apud* Moura *et al*. 2021).

Um aeroporto desempenha a função central de acomodar a movimentação de passageiros e cargas, sendo possível avaliar sua eficiência pela frequência de voos oferecidos (Moura *et al.,* 2021). Com o avanço das tecnologias ao longo dos anos, constatou-se que os aeroportos têm uma grande capacidade para gerar valor econômico para diversas empresas que atuam nos serviços de transporte aéreo, incluindo operadores aéreos, empresas comerciais, prestadores de serviços entre outros (Lima *et al.*, 2020).

De acordo com Ashford *et al.* (2015 *apud* Moura *et al.,* 2021), as companhias aéreas passaram a ter maior controle sobre os serviços de rotas e frequências após a desregulamentação, o que possibilitou a criação dos aeroportos hubs. A implementação da rede *Hub and Spoke* permite que as companhias aéreas reduzam os custos operacionais e minimizem os atrasos no cronograma dos passageiros, pois possibilitam maiores fatores de carga em aeronaves maiores, com maior frequência de serviço. O termo "Hub" também se refere a um aeroporto onde uma companhia aérea estabelece sua sede, *hangares* ou terminais dedicados. Esse conceito de *Hub* envolve diversas companhias aéreas que fazem parte de um mesmo acordo, o que permite a divisão de custos e aumenta a eficiência das operações, ao reunir passageiros de diferentes origens que compartilham destinos semelhantes (Cento, 2009 *apud* Lima *et al.*, 2020).

Os hubs aeroportuários funcionam como nós centrais de uma rede de transporte, onde passageiros de voos secundários se conectam a voos principais, potencializando a conectividade sem a necessidade de conexões ponto a ponto em cada origem e destino. Segundo De Neufville e Odoni (2013), a eficiência de um hub reduz o custo operacional das companhias aéreas ao consolidar passageiros e permitir o uso otimizado de aeronaves de grande porte para rotas de alta demanda. Isso é particularmente relevante em países com grandes extensões territoriais ou populações densas, onde a concentração em hubs facilita a distribuição e o acesso.

O cenário nacional, com seu crescente mercado aéreo, mas ainda limitado em termos de conectividade internacional e número de *hubs*, evidencia as oportunidades e desafios das companhias aéreas. Com poucos aeroportos servindo como *hubs* de fato, as companhias aéreas brasileiras devem considerar estratégias que combinem elementos de modelos *hub-and-spoke* e ponto a ponto para maximizar a eficiência e a lucratividade de suas operações. A estratégia da Gol, alinhada à Delta e à utilização de *hubs* nos Estados Unidos, ilustra um esforço para integrar suas operações regionais em uma rede global, aproveitando a infraestrutura e a conectividade dos centros internacionais (Pereira, 2020).

Dessa forma, pressupõe-se que a consolidação de aeroportos como hubs logísticos e de passageiros está diretamente relacionada à adoção de práticas de gestão eficientes, como: infraestrutura avançada, políticas regulatórias favoráveis e localização geográfica

estratégica. Diante do que foi abordado, busca-se caracterizar os aeroportos *hubs* e justifica-se a realização do estudo, pela escassez de trabalhos que apresentem como fomentar tal prática, com uma análise específica das questões que tangem sua implementação. Com a finalidade de compreender a seguinte questão: quais são os fatores e práticas determinantes que contribuem para a consolidação de aeroportos como hubs logísticos e de passageiros nos países?

1.1. OBJETIVOS

Assim, este estudo tem por objetivo geral mapear, analisar e comparar na literatura os fatores determinantes para a consolidação de aeroportos como hubs logísticos e de passageiros, tanto no Brasil quanto em outros países.

Para tal, tem-se como objetivos específicos:

- Identificar os fatores geográficos e econômicos que influenciam a escolha de um aeroporto como hub logístico e de passageiros, incluindo localização estratégica, acessibilidade e proximidade a centros econômicos.
- Investigar a influência da demanda de passageiros e carga na consolidação de aeroportos como hubs, considerando padrões de fluxo de passageiros, tipos de carga transportada, e tendências de crescimento em mercados específicos.
- Examinar casos de sucesso de aeroportos internacionais, que se consolidaram como hubs, identificando práticas bem-sucedidas e lições que possam ser aplicadas em outros contextos.

2. METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada em um delineamento bibliográfico conforme descrito por Gil (2022). A metodologia visa aprofundar a compreensão do tema proposto por meio de uma análise crítica da literatura científica existente. Para assegurar a rigorosidade e a transparência do processo de revisão, foi utilizado o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), amplamente reconhecido para revisões sistemáticas da literatura (Scannavino, 2017).

A revisão sistemática foi desenvolvida em conformidade com o protocolo PRISMA nas seguintes etapas:

- Identificação das fontes: Seguindo as diretrizes do PRISMA, foram selecionadas bases de dados, Portal Capes, Google Acadêmico, ResearchGate, onde foram realizadas buscas sistemáticas usando termos e palavras-chave: *"Hubs aéreos"; "Hubs and airports"* . A busca incluiu artigos publicados no período de 2020-2024, no Portal Capes e Google Acadêmico ede 2019-2024 no ResearchGate para garantir a atualidade dos dados.
- Seleção dos estudos: O PRISMA orienta a definição clara dos critérios de inclusão e exclusão. Esses critérios foram estabelecidos antecipadamente para assegurar que apenas estudos relevantes fossem incluídos na análise.A seleção ocorreu em duas fases: a primeira consistiu na leitura dos títulos e resumos, e a segunda envolveu a leitura

completa dos textos para confirmar sua pertinência ao tema.

- Extração e síntese dos dados: De acordo com o PRISMA, os dados foram extraídos sistematicamente dos estudos selecionados e organizados em umapasta online para todos os integrantes do trabalho terem acesso. Isso facilitou a análise comparativa e a síntese dos resultados. A síntese narrativadestacou as principais contribuições e lacunas na literatura, conforme os padrões estabelecidos pelo PRISMA.
- Avaliação da qualidade: O PRISMA também enfatiza a necessidade de avaliação da qualidade dos estudos incluídos. Para isso, o grupo realizou a leitura de todo o material e houve uma avaliação interna da validade e a robustez metodológica dos estudos, assegurando que as conclusões fossem fundamentadas em evidências de alta qualidade.

A figura 1 a seguir, auxilia a síntese dos dados e etapas apresentados acima na elaboração do protocolo.

Figura 1: Protocolo PRISMA

Fonte: Autores (2024).

Assim, o protocolo PRISMA foi aplicado em cada uma das etapas do processo de revisão, desde a busca inicial e seleção dos estudos até a extração e síntese dos dados e aavaliação da qualidade, assegurando que todas as etapas sejam conduzidas de maneira sistemática e transparente.

A seguir, encontra-se a tabela 1, que documenta o processo de seleção dos estudos incluídos nesta revisão. A tabela auxilia a visualização e sintetização das etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos.

Tabela 1: Fluxograma PRISMA

Fonte: Autores (2024).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Lima (2020), os aeroportos que operam como *hubs* de companhias aéreas, ou seja, são utilizados como centros de conexão nos quais várias rotas convergem, proporcionam benefícios diretos às respectivas companhias. A principal vantagem é permitirque as empresas aéreas operem com maior eficiência, otimizando os custos e aumentando a ocupação dos voos.

A redução dos custos operacionais se deve ao fato de que, no sistema de *hubs*, há uma diminuição significativa das rotas totais necessárias, o que as torna mais lucrativas, uma vez que reduz os custos com aeronaves e aumenta a ocupação de cada voo. Já a eficiência operacional ocorre devido a possibilidade de concentração de operações que são possíveis em aeroportos *hub*. Através de alianças entre companhias aéreas há o compartilhamento de custos e, também, passageiros de diferentes origens podem ser agrupados para destinos em comum. Vale ressaltar, também, que os aeroportos *hubs* oferecem estrutura especializada, além de serviços diferenciados, como áreas exclusivas e taxas aeroportuárias reduzidas, que beneficiam as companhias e melhoram a competitividade das mesmas no mercado. Estas vantagens permitem que as empresas aéreas que atuam em *hubs* aeroportuários alcancem uma posição estratégica forte no mercado, maximizando seus lucros e eficiência operacional (Lima, 2020).

Para um aeroporto se tornar um *hub*, entretanto, existem alguns fatores importantes que irão avaliar a eficiência operacional, bem como auxiliarão na identificação dos que têm tal potencial, de acordo com Wang (2020). Dentre estas variáveis estão a população e o PIB urbano, ou seja, o número de habitantes na cidade em que o aeroporto está localizado e, também, a situação econômica da região. Além disso, é considerado o número de pontos de navegação, que representa a conectividade e as rotas disponíveis a partir do aeroporto.

No Brasil, o setor de transportes aéreos representa apenas 1,4% do PIB no país, possuindo apenas 128 aeroportos em operação comercial, sendo que 34 destes com conexões internacionais, segundo Pereira (2020). E, embora, aeroportos *hub* sejam escolhidos por companhias aéreas para obterem ganhos de escala, as empresas de baixo custo tendem a lucrar mais em rotas ponto a ponto. As grandes empresas, entretanto, ganham ao organizar passageiros em *hubs* para otimizar a rede aérea, utilizando como estratégia

parcerias e subsidiárias de baixo custo, como por exemplo, a aquisição da Gol pela Delta (Pereira, 2020).

A escolha de um aeroporto para funcionar como hub depende não apenas dos fatores mencionados acima, mas também de políticas governamentais, incentivos fiscais e investimentos em infraestrutura que possam estar disponíveis. Os governos desempenham frequentemente um papel ativo na promoção de determinados aeroportos como plataformas, num esforço para estimular o crescimento econômico local e aumentar a conectividade internacional . Portanto, a decisão de transformar um aeroporto em um hub pode ter implicações econômicas e sociais significativas para a região, atraindo investimentos, criando empregos e promovendo o turismo e o comércio (Silva, 2022).

Por outro lado, os desafios associados à operação dos hubs aeroportuários não podem ser ignorados. A centralização das operações em um número limitado de centros pode causar congestionamentos, atrasos e aumentar a vulnerabilidade a problemas operacionais, como greves ou falhas técnicas. Além disso, a dependência excessiva de um único hub ou de um pequeno número de hubs pode expor as companhias aéreas a riscos maiores em caso de perturbações operacionais. A gestão eficaz do hub requer, portanto, um equilíbrio cuidadoso entre a maximização da eficiência e a mitigação dos riscos operacionais (Castro, 2018).

3.1. PRINCIPAIS HUBS NACIONAIS

O estudo de hubs aeroportuários recentes enfatiza a importância da localização geográfica, infraestrutura robusta e capacidade de conectividade como fatores determinantes para a consolidação de um aeroporto como hub. De acordo com Moura *et al.*(2021), a localização estratégica é essencial para maximizar a conectividade e eficiência operacional de um hub, especialmente em países de grande extensão territorial como o Brasil. Já Marques *et al*. (2020) argumenta que a infraestrutura moderna, capaz de atender a demanda crescente por voos e transporte de cargas, é um elemento chave para a competitividade dos aeroportos brasileiros no cenário internacional.

Além disso, Consulin *et al.* (2021) reforçam a importância da conectividade, destacando que aeroportos com maior número de rotas e frequências tendem a se consolidar mais rapidamente como hubs. Finalmente, Coentro *et al.* (2022) apontam para a gestão eficiente e as políticas de incentivo à atração de novas rotas como fatores críticos para a sustentabilidade e crescimento de um hub, destacando o papel dos investimentos públicos e privados na modernização e ampliação da capacidade aeroportuária.

As operações de hubs aeroportuários são influenciadas pela concentração de rotas e pela presença de companhias aéreas líderes que utilizam esses aeroportos como bases estratégicas. Segundo Moura *et al.* (2021), a escolha de um aeroporto como hub por grandes companhias aéreas é crucial para sua consolidação como um centro de operações, impactando diretamente a conectividade e a eficiência do transporte aéreo. Coentro et al. (2022) destacam que investimentos em infraestrutura e parcerias público-privadas são fatores determinantes para a sustentabilidade e crescimento dos hubs aeroportuários.

3.1.1. AEROPORTO INTERNACIONAL DE SÃO PAULO/GUARULHOS

O Aeroporto Internacional de Guarulhos (GRU) é o maior e mais movimentado *hub* aéreo do Brasil, centralizando uma vasta rede de voos internacionais e domésticos. Segundo Xavier *et al.* (2022), a posição geográfica de São Paulo e sua importância econômica tornam o GRU um ponto de conexão essencial entre o Brasil e o mundo. A infraestrutura modernizada do aeroporto e a capacidade de processamento de passageiros e cargas são destacadas como fatores cruciais para sua liderança como hub nacional. As principais companhias aéreas que investem no GRU incluem a LATAM Airlines, que utiliza o aeroporto como seu principal hub para voos internacionais, conectando o Brasil a destinos na América do Norte, Europa e Ásia. Além disso, Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas operam uma significativa quantidade de voos domésticos a partir do GRU, contribuindo parasua posição central na malha aérea brasileira.

3.1.2. AEROPORTO INTERNACIONAL DE VIRACOPOS

O Aeroporto de Viracopos (VCP), localizado em Campinas, é um dos maiores hubs logísticos do Brasil. Coentro *et al.* (2022) enfatizam que o VCP é um centro fundamental para o transporte de cargas devido à sua localização estratégica e à proximidade com importantes polos industriais. O Aeroporto é o principal ponto de operação da Azul Linhas Aéreas. A Azul utiliza o VCP como seu hub principal, operando uma extensa rede de voos domésticos e internacionais. Viracopos também é vital para o transporte de cargas, com empresas como DHL e FedEx utilizando suas instalações como pontos estratégicos para distribuição de mercadorias no Brasil e na América Latina.

3.1.3. AEROPORTO INTERNACIONAL DO RIO DE JANEIRO/GALEÃO

O Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão (GIG) é um dos principais hubs para voos internacionais no Brasil, especialmente com destino à Europa e Américas. De acordo com Consulin *et al.* (2021), o GIG desempenha um papel vital na conectividade global do Brasil, apoiado por investimentos recentes em modernização e ampliação de sua infraestrutura. O aeroporto é um ponto de entrada estratégico para o turismo e negócios internacionais. A Gol Linhas Aéreas tem um papel significativo no GIG, utilizando-o como hub para voos internacionais e domésticos. A LATAM Airlines também opera no Galeão, embora com menos intensidade do que em Guarulhos. O aeroporto recebeu investimentos consideráveis da concessionária RIOgaleão, uma parceria entre a Odebrecht TransPort e a Changi Airports International, para modernização e ampliação.

3.1.4. AEROPORTO INTERNACIONAL DE BRASÍLIA

Como centro político do Brasil, o Aeroporto Internacional de Brasília (BSB) funciona como um hub central para voos domésticos, conectando todas as regiões do país. Xavier *et al.* (2022) destacam que a localização central do BSB facilita a distribuição de voos e otimiza a conectividade entre as regiões. Além disso, o aeroporto tem se consolidado como um ponto estratégico para voos de ligação, favorecendo a conectividade inter-regional. A Gol Linhas Aéreas e a LATAM Airlines utilizam o BSB como um hub estratégico para voos de ligação. A localização central do aeroporto facilita a distribuição de voos, e o investimento pela concessionária Inframérica tem melhorado a infraestrutura e ampliado a capacidade

do terminal, tornando-o mais eficiente para operações de conexão.

3.1.5. AEROPORTO INTERNACIONAL DE CONFINS/TANCREDO NEVES

Localizado em Belo Horizonte, o Aeroporto Internacional Tancredo Neves (CNF) se destaca pela sua importância regional e nacional, tanto no transporte de passageiros quantode cargas. Coentro *et al.* (2022) argumentam que a expansão e a modernização do aeroporto, aliadas à sua proximidade com o setor industrial de Minas Gerais, têm contribuído para sua crescente relevância como hub. A conectividade com outras regiões doBrasil é um fator chave para o seu desenvolvimento. A Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas têm operações significativas em Confins, utilizando-o para voos domésticos e internacionais. O aeroporto, administrado pela concessionária BH Airport, tem recebido investimentos para modernização e expansão, visando melhorar a infraestrutura e aumentara capacidade de movimentação de passageiros e cargas.

3.1.6. AEROPORTO INTERNACIONAL DE PORTO ALEGRE/SALGADO FILHO

O Aeroporto Internacional Salgado Filho (POA), é um hub importante para a região Sul do Brasil e uma porta de entrada para o Mercosul. Segundo Consulin *et al.* (2021), o POA é essencial para a conectividade com países vizinhos, além de ser um ponto estratégico para o transporte de mercadorias. A modernização recente do aeroporto visa aumentar sua capacidade de operação e reforçar seu papel como hub regional. A Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas são as principais companhias aéreas que operam no POA, utilizando-o para conectar a região Sul com outras partes do Brasil e países vizinhos. A concessão do aeroporto pela Fraport Brasil levou a investimentos em expansão e modernização, melhorando a capacidade de operação e a eficiência do hub.

3.1.7. AEROPORTO INTERNACIONAL DE RECIFE/GUARARAPES

O Aeroporto de Guararapes (REC) é o principal hub do Nordeste, desempenhando um papel crucial na conectividade regional e internacional. Gonçalves *et al.* (2021) destacam que o REC tem se beneficiado do crescimento do turismo e da ampliação de rotas internacionais, especialmente com a Europa e América do Norte. A infraestrutura moderna e a capacidade de expandir operações são fatores que consolidaram o aeroporto como um hub estratégico para o desenvolvimento da região. A Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas, possui uma presença significativa no REC, oferecendo uma ampla gama de voos domésticos e algumas rotas internacionais. AENA Brasil, que administra o aeroporto, tem investido em melhorias na infraestrutura para suportar o aumento da demanda e expandir as operações internacionais, principalmente para a Europa e América do Norte.

3.2. PRINCIPAIS HUBS INTERNACIONAIS

A localização geográfica dos hubs é um fator primordial para a mobilidade dos passageiros e a eficiência operacional da aviação, entretanto, de acordo com Medany (2022), o posicionamento privilegiado não será o único fator determinante para garantir o desenvolvimento de um aeroporto. A eficácia da gestão aeroportuária, bem como a capacidade de adaptação às mudanças contemporâneas influência na infraestrutura e no

futuro dos aeroportos.

Ao comparar cinco dos *hubs* mais movimentados do mundo no ano de 2019, Medany (2022) analisou fatores como número de passageiros, volume de carga, tamanho do aeroporto e suas respectivas localizações geográficas. Foram estudados dois aeroportos na Ásia, o de Dubai (DXB) e o de Hong Kong (HKIA); um no continente Europeu, o Aeroporto de Frankfurt (Fraport) e dois na África, o Aeroporto de Addis Abeba (ADD) e do Cairo (CAI).

Os resultados mostram diferenças significativas nas quantidades de passageiros e carga entre os *hubs*, com Dubai e Hong Kong se destacando como os mais movimentados, apresentando 84 milhões e 74 milhões de passageiros, respectivamente. Logo depois temos Frankfurt com 70 milhões de passageiros, seguido pelo Aeroporto do Cairo com 18 milhões e por Addis Abeba com 12 milhões de passageiros.

No quesito transporte de cargas a ordem varia pouco em relação aos dados levantados sobre o número de passageiros. O Aeroporto de Hong Kong apresentou o maiorvalor, com 5 milhões de toneladas transportadas, seguido de Dubai, com 2,6 milhões de toneladas e com Frankfurt em terceiro lugar, com 2,2 milhões de toneladas de carga. Por último encontram-se Addis Abeba e Cairo com 431 mil e 362 mil toneladas transportadas, respectivamente.

Também foram analisados o tempo de voo em relação aos aeroportos mais movimentados do mundo e no quanto este é um fator relevante ao avaliarmos um aeroporto*hub*. Tanto o Aeroporto de Cairo como o de Frankfurt, por exemplo, possuem um tempo de voo semelhante nesse sentido, entretanto, Frankfurt se destaca pela superioridade em instalações e tecnologia. O Aeroporto de Addis Abeba, apesar de possuir uma frota jovem com rotas que atendem a muitos destinos, não é ideal para o transporte de cargas, devido à distância e a necessidade de transporte rápido para mercadorias de alto valor ou perecíveis.Hong Kong, por sua vez, é moderado em termos de distância e Dubai tem como objetivo sero preferido para viagens internacionais, com o menor tempo de voo. Estes resultados destacam a importância, não apenas da localização, mas também, da qualidade das instalações e a tecnologia disponível para determinar a competitividade de um *hub* aéreo.

O estudo realizado por Medany (2022) também realizou um teste paramétrico, o qual se trata de um teste estatístico que faz suposições sobre a distribuição das variáveis e a estimativa do parâmetro. Como resultado descobriu que existe uma correlação significativa entre o número de passageiros e a receita total, a um nível de confiança de 99%, enquanto não existe uma correlação expressiva entre a quantidade de carga transportada e a receita total dos aeroportos.

De modo geral, embora os *hubs* africanos estejam crescendo, ainda há uma disparidade relevante em comparação aos *hubs* asiáticos e europeu em termos de infraestrutura, tecnologia e capacidade de movimentação de carga e passageiros.

4. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DOS HUBS DE PASSAGEIROS

A implementação de *hubs* aéreos exerce um papel central no transporte aéreo global, uma vez que estes aeroportos atuam como pontos de conexão principais, permitindoque as companhias aéreas movimentem seus passageiros de maneira mais eficiente entre

destinos diversos. A importância de um *hub* no cenário internacional da aviação vai para além da sua localização geográfica. Entretanto, vale ressaltar que uma localização estratégica gera uma melhor conectividade, ou seja, irá permitir conexões mais eficientes entre as cidades ou até mesmo continentes.

A infraestrutura aeroportuária também é um fator determinante para a implementação de um *hub,* pois está diretamente ligada à capacidade de movimentação de grande número de passageiros. O que reflete diretamente na análise de desempenho econômico e potencial de crescimento de um aeroporto.

A qualidade dos serviços prestados e a tecnologia disponível, também são fatores cruciais para avaliar a implementação. Isto inclui a eficiência dos processos de check-in, segurança e atendimento ao cliente, o que contribui diretamente para a experiência dos passageiros.

No estudo analisado, foram comparados, em diferentes regiões do mundo, os principais *hubs* aeroportuários, o que demonstrou que a eficácia e competitividade entre os aeroportos estão ligadas às demandas do transporte aéreo contemporâneo, as quais incluem o aumento do fluxo de passageiros e a necessidade de integração tecnológica.

O estudo também destaca a relação direta entre receita total dos aeroportos com o número de passageiros transportados. Isto se deve ao fato de que os aeroportos do séc. XXI não priorizam apenas a logística operacional, mas também a parte comercial de suas instalações. As áreas comerciais passaram a se inspirar nos *shoppings centers*, em relação à variedade e qualidade dos serviços prestados, a fim de transformar os terminais dos aeroportos em um destino atrativo para passageiros e para pessoas que não estejam viajando (Cavalcante, 2017; Dos Santos, 2022).

De modo geral, os aeroportos contemporâneos e, principalmente, os que são *hubs*, pois transportam um número elevado de passageiros, combinam funções operacionais e comerciais, sendo projetados não apenas para atender necessidades básicas dos passageiros, mas também para atrair novos clientes através da oferta de serviços e de compras e, um um modelo análogo aos centros comerciais tradicionais.

5. CONCLUSÃO

Os hubs aeroportuários de passageiros têm um papel crucial na conectividade global, e sua eficiência é essencial para a economia e o transporte moderno. O estudo desses centros vai além da logística e aborda questões econômicas, ambientais e tecnológicas que moldam a aviação no Brasil e no mundo.

Os resultados desta revisão sistemática indicam que a consolidação de um aeroporto como hub logístico e de passageiros depende de uma combinação de fatores, incluindo infraestrutura moderna, localização estratégica, gestão eficiente, conectividade e políticas de incentivo (Souza et al., 2022). No Brasil, aeroportos como Guarulhos, Viracopos, Brasília e Confins já se destacam, mas exigem contínuo investimento em expansão e modernização para atender à crescente demanda por conectividade nacional e internacional.

A adoção de práticas bem-sucedidas observadas em hubs internacionais, como o uso de tecnologias avançadas para otimização de processos de check-in, segurança e atendimento ao cliente, além da diversificação dos serviços nos terminais, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a competitividade dos aeroportos brasileiros (Souza et

al., 2022). A criação de áreas comerciais e a oferta de serviços diferenciados, transformando osaeroportos em centros de consumo e lazer, é essencial para torná-los mais atrativos e competitivos no cenário global (Souza, 2023).

A análise aponta, ainda, para a necessidade de novas infraestruturas inovadoras, como os vertiportos, que podem aumentar a conectividade dos aeroportos e facilitar a mobilidade urbana nas grandes cidades. Vertiportos, projetados para veículos aéreos de decolagem e pouso vertical (VTOL), como drones e táxis aéreos, oferecem uma solução promissora para desafogar o tráfego terrestre e transformar os aeroportos brasileiros em centros multimodais de transporte (Souza, 2023).

Por fim, o estudo sugere que, com investimentos em tecnologias, gestão e a implementação de vertiportos, o Brasil pode se posicionar como líder regional em eficiência aeroportuária e inovação no transporte aéreo. Pesquisas futuras devem explorar a viabilidade técnica e regulatória dessa infraestrutura, bem como sua integração com o sistema aeroportuário existente, visando fortalecer ainda mais a competitividade e eficiênciado setor (Souza et al., 2022; Souza, 2023).

REFERÊNCIA

[1] **CASTRO, L. M. O. D.** Conectividade aérea e comércio exterior: os efeitos do hub aéreo nas exportações e as repercussões na economia cearense. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

[2] **CAVALCANTE, Erika Pinheiro Gomes; SIQUEIRA DUARTE, Cristiane Rose de.** Arquitetura de aeroportos: dos terminais de passageiros aos aero shoppings. *Revista Projetar - Projeto e Percepção do Ambiente*, v. 2, n. 1, p. 57-68, 2017.

[3] **COENTRO, João Victor; MONTEIRO, Ana Paula; OLIVEIRA, Leonardo.** Corredores logísticos e a formação da "Aerotrópolis Viracopos". *Revista Univap*, v. 28, n. 60, 2022. DOI: https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v28i60.4390.

[4] **CONSULIN, Daniel; RODRIGUES, Rodrigo; SOUSA, Fernando.** Análise da conectividadedos aeroportos mais movimentados do Brasil no contexto dos impactos da pandemia da COVID-19. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 2021. Disponível em: https://www.anpec.org.br/. Acesso em: 15 out. 2024.

[5] **SANTOS, Rosemárcia Ribeiro dos; EDRA, Fátima Priscila Morela.** Concessões aeroportuárias e o turismo no Brasil: revisão bibliográfica das produções científicas. *RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo*, v. 12, n. 1, p. 180-198, 2022.

[6] **GIL, Antônio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

[7] **GONÇALVES, Carlos Henrique; PEREIRA, João Paulo; SOUZA, Maria Clara.** Turismo e transporte aéreo: o hub KLM/AIRFRANCE no Aeroporto Internacional de Fortaleza. *Revista Brasileira de Transporte Aéreo*, v. 9, n. 2, p. 112-134, 2021.

[8] **LIMA, Layla Crist; IAMANAKA, Lidia Felix; OKANO, Marcelo Tsuguio.** A proposta de valor de um hub aeroportuário: uma análise sob a lente teórica dos modelos de negócios. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 3, p. e13932314, 2020. DOI: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i3.13114.

[9] **MARQUES, Luiz Henrique; SILVA, Ana Júlia; PEREIRA, Bruno.** Competitividade logística aeroportuária no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 4, n. 2, p. 42–64, 2020. DOI: https://doi.org/10.30781/repad.v4i2.9977.

[10] **MEDANY, Aya; BLUMBERGS, Ilmars; ELSAKTY, Khaled.** Analysis of international air hubs: a competitiveness review. In: *International Conference Transbaltica: TransportationScience and Technology*. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 645-654.

[11] **MOURA, Ítalo Rodrigues de; OLIVEIRA, Felipe Silva de; SOUZA, Carlos André.** Determinação

das principais características de avaliação de aeroportos hub utilizando o método AHP. *Exacta – Engenharia de Produção*, v. 19, n. 4, p. 785-804, out./dez. 2021.

[12] **De NEUFVILLE, R., & ODONI, A.** Airport Systems: Planning, Design, and Management. McGraw-Hill Education, 2013.

[13] **PEREIRA, Deivison da Silveira; SANTOS, Marco Antônio dos; RODRIGUES, Fabianade Sousa.** Brazilian airports network evaluation. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 1, p. 1-10, 2020.

[14] **SCANNAVINO, Katia Romero Felizardo; CAMPOS, Rodrigo de Almeida; OLIVEIRA, Marcelo Augusto de.** Revisão sistemática da literatura em engenharia de software: teoria e prática. 2017. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/123456789/2489. Acesso em: 15 out. 2024.

[15] **SILVA, Cláudia Jorge de Lima.** Identificação de localidades remotas na Amazônia para atendimento por transporte aéreo subsidiado a partir de critérios de classificação como linha de vida. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

[16] **SOUZA, André Moura de; SILVA, José Maria; MEDEIROS, Maria José de C.; OLIVEIRA,Márcio Carlos de; RODRIGUES, Rodrigo Duarte de S.; CARBONIERI, Raquel.** eVTOL eo transporte aéreo de passageiros: um estudo de viabilidade sobre sua utilização no aeroporto de Navegantes-SC. *Instituto de Transporte e Logística*, 2022. Disponível em: https://itl.org.br. Acesso em: 15 out. 2024.

[17] **SOUZA, José Otávio.** Uma proposta de estimativa de CASK de aeronaves do tipo eVTOL baseada em modelo híbrido de desempenho de aeronaves de asa rotativa e asa fixa. 2023. Disponível em: https://unb.br. Acesso em: 15 out. 2024.

[18] **XAVIER, Eduardo; FREITAS, Flávio; OLIVEIRA, Joana.** A importância de Brasília notransporte de cargas: uma análise do Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek. *Brazilian Geographical Journal*, v. 13, n. 2, p. 4–21, 2022. DOI: https://doi.org/10.14393/BGJ-v13n2-a2022-65505.

Capítulo 6

Indústria 4.0 na linha de produção

Laura Aparecida da Silva
Roberto Hirochi Okada

Resumo: A presente pesquisa consiste em um estudo baseado em fontes bibliográficas acerca da Quarta Revolução Industrial, conhecida como Indústria 4.0. O enfoque será dado devido à relevância desse acontecimento atual, o qual promete impactar significativamente a estrutura e organização da produção industrial, gerando novas diretrizes com potencial de influenciar diversos setores da economia. A análise abordará as razões que impulsionaram essa nova era, elucidando seus conceitos e oferecendo uma perspectiva sobre como serão as fábricas no futuro. Além disso, serão discutidas as tecnologias empregadas na Indústria 4.0 e as possíveis repercussões na economia, mercado de trabalho e sociedade, com a implantação desse novo padrão. Portanto, conclui-se que a Indústria 4.0 está em ascensão e tem o potencial de impulsionar o crescimento econômico em países desenvolvidos, ao mesmo tempo em que impacta os métodos de produção e educação em nações em desenvolvimento.

Palavras-chave: Indústria 4.0. Revolução Industrial, produção, robótica.

1. INTRODUÇÃO

O mundo assistiu ao nascimento da indústria, um dos marcos do desenvolvimento histórico da humanidade. Ao longo dos anos e num contexto de constante inovação tecnológica, a indústria conheceu mudanças importantes e profundas, todas elas alterando significativamente o desenvolvimento da sociedade, que hoje assiste a uma mudança tecnológica sem precedentes que deve ser adaptada a todo custo.

O termo utilizado pela primeira vez em 2011 foi quarta revolução industrial, ou indústria 4.0, que tem origem no projeto estratégico do governo alemão, que votou pela tecnologia. explica que a Indústria 4.0 se concentra na conectividade, ou seja, juntar toda a indústria, desde a produção até mesmo ao sistema de produtos finais, é a realidade desta nova revolução industrial.

Como esse conceito industrial nasceu na Europa e por ser relativamente recente, sua disseminação no Brasil ainda é restrita, qual estratégia as indústrias podem adotar para superar a competitividade nacional? Por se tratar de uma proposta nova, que exige mão de obra qualificada e devido aos altos custos de implementação, pode demorar muito para implementar a Indústria 4.0, pelo menos no Brasil.

O interesse em indústria em saber como funciona o processo da produção maquinários etc. O objetivo principal deste estudo baseia-se na importância da qualidade na Indústria 4.0 e como o Brasil avançou para esta nova tecnologia.

A tecnologia pode ter um impacto devastador, porque quando o trabalho humano for substituído pela tecnologia e pela automação, muitas pessoas mudarão para outros setores ou, pior, perderão os seus empregos. As pessoas têm capacidade de inovação, criatividade e adaptabilidade em tempos de crise, mas a capitalização tem uma grande velocidade para substituir. A pesquisa tem como base um impacto significativo na produtividade, pois fortalece o uso de soluções e o incremento de grandes produtos, e promove a integração do Brasil nas cadeias completas de grande importância.

Além disso, significa mudanças na gestão empresarial, principalmente em dois aspectos. Através da inovação da tecnologia e por ter um impacto devastador, porque quando o trabalho humano for substituído pela tecnologia e pela automação, muitas pessoas mudarão para outros setores ou, pior, perderão os seus empregos. As pessoas têm capacidade de inovação, criatividade e adaptabilidade em tempos de crise, mas a capitalização tem uma grande velocidade para substituir.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. GESTÃO DE QUALIDADE NA PRÁTICA

O controle de qualidade é um setor crucial nas atividades de qualquer organização, não importa o seu porte, segmento ou indústria. Esta prática tem como objetivo assegurar a satisfação dos clientes, o aprimoramento constante dos processos e a otimização de recursos, fundamentada em uma série de princípios e metodologias bem estabelecidos. A administração da qualidade consiste em assegurar que produtos, serviços e processos satisfaçam e excedam as expectativas dos clientes, estejam em conformidade com as normas regulamentadoras, alcancem vantagem competitiva e busquem a melhoria constante (Feigenbaum, 1994).

Pode ser definida como um conjunto de práticas e políticas adotadas. A importância do controle de qualidade não pode ser negada. Ajuda a reduzir custos operacionais, aumentar a eficiência, melhorar a imagem da marca e, o mais importante, aumentar a satisfação do cliente. Clientes satisfeitos tendem a ser fiéis, o que é um fator importante para o sucesso de qualquer negócio. Originada do controle estatístico de processos (CEP), a importância do controle de qualidade evoluiu durante a Segunda Guerra Mundial (Feigenbaum, 1994).

Isso inclui o gerenciamento estratégico em todos os níveis de uma empresa, utilizando técnicas, conceitos e ferramentas amplamente utilizadas em todo o mundo. Em resumo, o controle de qualidade consiste em supervisionar todas as atividades e tarefas necessárias para manter o padrão de qualidade almejado. Isso engloba a formulação de diretrizes de qualidade, a elaboração e execução de planos para assegurar a qualidade, além do controle e aprimoramento da qualidade. (Feigenbaum, 1994).

Dito de outra forma, foque em metas de longo prazo, implementando ações de curto prazo. A ISO 9001 é o alicerce de um sistema de administração de qualidade. Contudo, se a estratégia de gestão da qualidade se refere a uma abordagem gerencial que busca incutir uma consciência de qualidade em todos os processos da organização, incluindo agências e outros parceiros comerciais, é conhecida como gestão da qualidade total. A administração da qualidade é um princípio essencial nas atividades de negócios, com o propósito de atingir a excelência operacional em todas as camadas de uma organização (Feigenbaum, 1994).

Conseguimos isso estabelecendo rigorosos padrões de qualidade e implementando práticas que garantem a aderência de nossos produtos, serviços e processos a esses padrões. O foco principal da gestão da qualidade é a satisfação do cliente, um componente essencial para o sucesso de uma empresa a longo prazo. A importância da gestão da qualidade em uma organização vai além da simples aderência a normas e regulamentos. Trata-se do fundamento para estabelecer reputação, eficiência e competitividade (Garvin, 1992).

O objetivo central da gestão da qualidade é garantir que todos os produtos, serviços e processos atendam sempre aos padrões de qualidade especificados. Sua relevância é clara em vários aspectos. A satisfação do cliente é o foco do controle de qualidade. A fidelidade é fortalecida quando os produtos e serviços atendem ou superam as expectativas dos clientes. Por exemplo, empresas que fornecem software confiável e eficaz têm clientes fiéis que recomendam seus produtos. As atividades de controle de qualidade são essenciais para garantir que uma organização atinja seus objetivos de qualidade, satisfação do cliente e eficiência operacional. Os especialistas nesta área desempenham um papel fundamental na implementação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade (Garvin, 1992).

2.2. FERRAMENTAS DE QUALIDADE

Há várias ferramentas de qualidade que você pode empregar, porém, neste texto, vamos destacar sete delas: Fluxograma, Diagrama de Ishikawa, Folha de Verificação, Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Dispersão e Carta de Controle (Azambuja, 1996).

Fluxograma	Os fluxogramas usam símbolos gráficos para indicar a natureza e o fluxo das etapas do processo.
Diagrama de Ishikawa	O diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito, diagrama espinha de peixe ou gráfico, é um dos instrumentos utilizados na gestão da qualidade. A meta principal é reconhecer e categorizar categorias relevantes, além de sugerir possíveis causas ou elementos de problemas ligados à qualidade.
Folha de Verificação	Este instrumento de qualidade simplifica a supervisão dos processos, oferecendo dados úteis sobre os desvios e erros gerais mais frequentes. O propósito central é auxiliar na coleta de informações, formulando perguntas como onde, o que, o que e como.
Histograma	Os gráficos são usados para exibir distribuições de frequência ou a frequência com que cada valor exclusivo aparece em um conjunto de dados.
Diagrama de Pareto	O gráfico de Pareto é uma das ferramentas de qualidade mais conhecidas do mundo. Também conhecido como gráfico de Pareto, exibe os elementos mais importantes em um gráfico de barras com base na análise da causa raiz.
Diagrama de Dispersão	Os gráficos de dispersão são utilizados para analisar e reconhecer possíveis conexões entre alterações notadas em dois conjuntos distintos de variáveis.
Carta de Controle	É uma das ferramentas estatísticas de qualidade. Isto permite distinguir entre variações do processo devido a causas normais e variações do processo devido a causas menos comuns.

Fonte: Azambuja, 1996.

2.3. INDÚSTRIA 4.0 E SUA LINHA DE PRODUÇÃO

As transformações ligadas ao conceito de Indústria 4.0 podem aprimorar a adaptabilidade, rapidez, eficiência e qualidade dos processos produtivos. Contudo, o efeito será consideravelmente maior. Isso afetará a economia, as empresas, os governos, as pessoas e os postos de trabalho. Portanto, não é casual que essa sequência de transformações tenha sido caracterizada como a Quarta Revolução Industrial. No entanto, diferentemente das anteriores revoluções industriais, só foi nomeada após ser efetivamente incorporada à estrutura industrial (Oliveira, 2018).

Com os avanços nos motores a vapor, nas linhas de produção e nos componentes elétricos aprimorados, alcançamos novos patamares por meio do avanço tecnológico. O principal objetivo desta nova fase é automatizar o sistema de forma mais eficiente para otimizar a produção. Para isso, existe muito big data e inteligência artificial, que se refere a tecnologias e processos voltados à coleta de dados para serem utilizados como estratégia (Oliveira, 2018).

Inteligência artificial, robótica, nuvem e internet das coisas, conceitos que há alguns anos eram totalmente desconhecidos, hoje são parte integrante do nosso cotidiano. Esta é uma tecnologia que integra a Indústria 4.0, um conceito amplamente utilizado na indústria. Este fenômeno, denominado Quarta Revolução Industrial, provocou transformações significativas na automação e na troca de informações, além de alterar os níveis de produção e os modelos de negócios, por meio do uso de máquinas e computadores. Inovação, eficácia e capacidade de adaptação são elementos fundamentais que caracterizam a ideia de Indústria 4.0 (Oliveira, 2018).

A implementação da Indústria 4.0 apresenta inúmeras vantagens. O uso de tecnologias digitais na indústria possibilitou que pequenas e médias companhias ampliassem sua

capacidade produtiva em cerca de 22% nos segmentos de alimentos e bebidas, metalomecânica, mobiliário, vestuário e calçados (LIMA; GOMES, 2020). O avanço da Indústria 4.0 no Brasil está ligado a vários obstáculos, que vão desde aportes em equipamentos que incorporam essas tecnologias, adaptações de layout, ajustes nos processos e mudanças na maneira como as empresas interagem entre si ao longo de toda a cadeia produtiva, até a geração de novos saberes e crescimento empresarial (Lima; Gomes, 2020).

Por serem tantas mudanças, os profissionais da Indústria 4.0 devem se adaptar a esta nova realidade. É importante desenvolver competências socioemocionais de forma a estimular a criatividade, o empreendedorismo, a gestão e a comunicação, bem como qualificar-se como profissionais de negócios em áreas técnicas como programação, robótica colaborativa e análise de dados (Lima; Gomes, 2020).

O conceito da Quarta Revolução Industrial enfatiza que as cadeias de produção também estão sujeitas à automação e à digitalização. Assim como a Primeira Revolução Industrial anteriormente evidenciou o potencial de mudança nos modelos de produção, a Indústria 4.0 também o proporciona, porém sob uma visão distinta. A sociedade demanda que as organizações realizem tarefas mais simples, rápidas e eficientes, e alguns setores já estão avançando nesse sentido (Lima; Gomes, 2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para escrever este artigo é um estudo bibliométrico realizado por meio de revisão de literatura com abordagens qualitativas e descritivas sobre o impacto e o progresso dos processos de fabricação em relação à Indústria 4.0. Aqui tópicos importantes são analisados e discutidos detalhadamente.

A pesquisa foi realizada utilizando os mais recentes artigos científicos, teses, teses, livros e periódicos coletados em bases de dados, as principais plataformas digitais que cobrem temas atuais. Para tanto, o trabalho para a realização deste estudo inclui as etapas de planejamento, condução e apresentação de um estudo de literatura.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como vimos ao longo da pesquisa o ambiente industrial pode ser quase totalmente digitalizado, facilitando a transmissão de dados que, uma vez contextualizados, geram insights para os tomadores de decisão. Isto requer uma mão-de-obra qualificada e uma melhor preparação dos trabalhadores para os próximos anos, mas esta não é a única mudança provocada pela Quarta Revolução Industrial (González, 2022).

Com efeito, a robótica industrial também evoluiu e a par das opções tradicionais de robôs industriais, hoje também temos robôs colaborativos. Esses robôs colaborativos, permitem que homem e máquina trabalhem lado a lado, otimizando os processos de fabricação de maneiras sem precedentes. Com efeito, a automação robótica industrial tradicional, na sua configuração de trabalho, exige uma separação destes dois pilares tão importantes para o sucesso de qualquer atividade (Soares, et al, 2021).

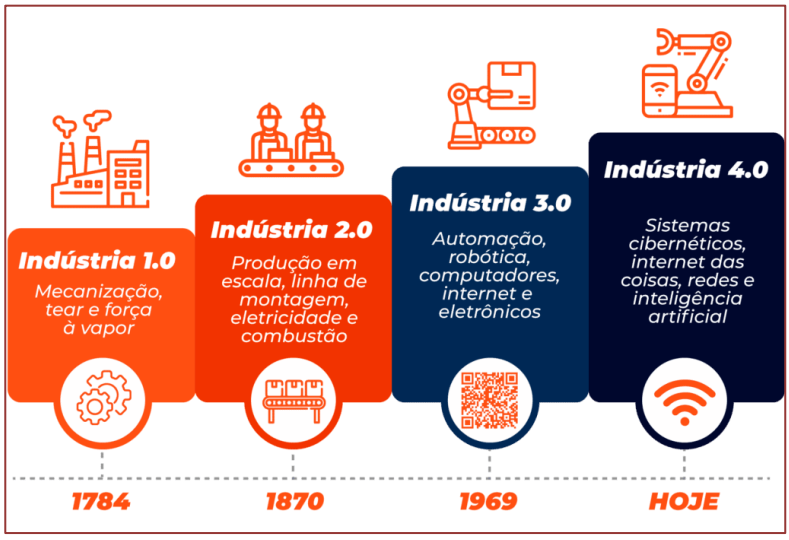
Para os autores quando reunidos esses recursos, humanos e robôs numa configuração inteligente, a robótica cuida da parte manual, repetitiva e perigosa da produção, enquanto

os humanos cuidam das tarefas de maior valor na linha. A automação criada pelo uso de robôs aumenta a produtividade porque as máquinas realizam tarefas repetitivas ou mecânicas de forma completa e com taxas de falhas menores que os trabalhadores (Soares, et al, 2021).

Algumas substituições de tarefas simples por robôs articulados e manipuladores, ou de tarefas mais perigosas que podem ser arriscadas para a saúde do trabalhador são importantes e não conduzem necessariamente à perda de empregos. Normalmente, esses funcionários começam a executar outras tarefas que possuem maior valor técnico e requerem menos esforço manual (Chere; Benini, 2020).

A Indústria 4.0 utiliza tecnologias de ponta, como Internet das Coisas, inteligência artificial e automação, para estabelecer fábricas inteligentes e aprimorar os processos de produção. As revoluções industriais iniciais foram a mecânica, a eletricidade e a produção em larga escala, e a terceira, a mecânica e a tecnologia da informação. A Indústria 4.0 apresenta vantagens como o aumento da produtividade e da qualidade dos procedimentos, mas também apresenta desafios como a adaptação a alterações rápidas e a exclusão digital. Conforme ilustrado na figura a seguir, a progressão da indústria pode ser vista. (Chere; Benini, 2020).

Figura 1



Fonte: Burtet, 2022.

A Indústria 4.0 tem um impacto considerável na produtividade, uma vez que implica em melhoria da eficiência, uso de recursos e criação de produtos em grande escala, além de promover a integração do Brasil nas cadeias de valor completas. Assim, a incorporação da robótica é crucial não apenas para incrementar a produtividade, mas também para assegurar a qualidade e uniformidade das indústrias, aprimorando as condições laborais e a qualidade de vida dos funcionários (Soares, et al, 2021).

Figura 2

Fonte: Tecnologia, 2024.

Robôs autônomos são sistemas mecânicos inteligentes que possuem a capacidade de operar de forma independente. Em seguida, tome decisões e faça coisas sem intervenção humana. Portanto, eles diferem dos robôs controlados remotamente ou programados para tarefas específicas. Finalmente, eles têm a capacidade de ver o seu ambiente e mudar o seu comportamento com base nessas observações (Chere; Benini, 2020).

Portanto, é adequado para muitas aplicações, desde a indústria 4.0 até a exploração espacial, medicina, transporte autônomo e muito mais. Deste modo, são atores-chave na revolução da Indústria 4.0, que impulsiona a automação, a eficiência, a flexibilidade e a inovação. Assim, a concorrência é mais forte e a marca será mais forte no futuro. A robótica pode ter diferentes aplicações em diversos setores da indústria (Soares, et al, 2021).

A Indústria 4.0 é responsável pela transformação de toda a cadeia produtiva desta área desde a concepção dos produtos e locais de produção, até à estrutura interna da empresa e às suas relações com clientes e fornecedores. O uso da Internet industrial e dos robôs impulsionará o mercado e trará inovações que podem aumentar a produtividade e estimular os negócios (Soares, et al, 2021).

5. CONCLUSÃO

A tecnologia está mudando a cada dia e as pessoas estão sempre em busca do desenvolvimento de tecnologias que facilitem sua vida e a da sociedade como um todo. No processo de evolução, a tecnologia alcançou o que conhecemos hoje e ainda está evoluindo. Nas mais surpreendentes descobertas e invenções tecnológicas, existe uma compreensão intuitiva. Avanços tecnológicos afetam setores da sociedade, inclusive o setor industrial.

A Indústria 4.0 tem tudo a ver com desenvolvimento tecnológico e utilização de tecnologias mais avançadas. Os robôs estão se tornando cada vez mais robôs inteligentes, capazes de interagir com os humanos. Neste contexto, o uso da inteligência artificial é essencial para o desenvolvimento e aprimoramento de tais robôs.

O uso da robótica é uma realidade na Indústria 4.0, além da produção em massa que busca produtividade, eficiência, adaptabilidade e redução de erros no processo produtivo. Com tantas tecnologias surgindo dia após dia, os modelos da Indústria 4.0 se tornarão uma tendência em um futuro próximo, e os robôs utilizados crescerão exponencialmente e ajudarão a aumentar a eficiência e a qualidade das atividades humanas, como no início. pensei em não o substituir.

REFERÊNCIAS

[1] AZAMBUJA, T. T. de. (1996), **Documentação de Sistema de qualidade**: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campus.

[2] **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS**. ABNT ISO/IEC Guia 2: normalização e atividades relacionadas. Vocabulário geral. Rio de Janeiro, 1998.

[3] BURTET, L. **O que é a Indústria 4.0**. Disponível em: <https://49educacao.com.br/inovacao/industria-4-0/>.

[4] CORRÊA, Fernando Ramos. **Gestão da qualidade**. Volume Único / Fernando Ramos Corrêa. – Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019.

[5] CHERE, Matheus; BENINI, Fabriciu. Projeto de uma unidade robótica móvel para a indústria 4.0. **CONICT - Congresso de Inovação, Ciência e Tecnologia.** 11º Congresso De Iniciação Científica E Tecnológica Do IFSP, 2020.

[6] FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total** – gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

[7] GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1992.

[8] GONZÁLEZ, E. R. V. Industria 4.0, automatización y robótica: aplicaciones un caso de estudio: Indústria 4.0, automação e robótica: aplicações e um estudo de caso. Latin American Journal of Development, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 2096–2108, 2022. DOI: 10.46814/lajdv4n6-020. Disponível em: https://ojs.latinamericanpublicacoes.com.br/ojs/index.php/jdev/article/view/1218. Acesso em: 13 set. 2024.

[9] LIMA, F. R.; GOMES, R. Conceitos e tecnologias da Indústria 4.0: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 19, p. e0200023, 2020.

[10] MIGUEL, P.A.C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

[11] NORMAS: ABNT ISO 9000, 14000, 18000.

[12] OLIVEIRA, Alexandre da Silva. **Indústria 4.0**: Repercussões da Quarta Revolução Industrial e Notas Sobre a Manufatura Avançada no Brasil. p. 153 -168. In: Economia Brasileira em Debate: Subsídios ao Desenvolvimento. São Paulo: Blucher, 2018.

[13] PAULA, A. C.; SALOMÃO, A. H. M.; BERNARDES, G. R.; COSTA, M. D. E. A administração da cultura organizacional facilita o sucesso empresarial? **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**. Ano 07, Edição 13, n.02, julho a dezembro de 2017. Juiz de Fora, maio de 2018.

[14] SILVA, A. C. DA.; BOTELHO, M. DOS R. A. Dinâmica do crescimento da produtividade do trabalho na indústria de transformação brasileira segundo o porte das empresas – 1997 a 2018. **Economia e Sociedade**, v. 32, n. 3, p. 613–632, set. 2023.

[15] SOARES, R.; LUCATO, A. V. R. ROBÓTICA COLABORATIVA NA INDÚSTRIA 4.0, SUA IMPORTÂNCIA E DESAFIO. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 747–759, 2021. DOI: 10.31510/infa.v18i2.1298. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1298. Acesso em: 13 set. 2024.

[16] TECNOLOGIA, KING. **Revolução Industrial 4.0 – o que é? - Nerd king Tecnologia**. Disponível em: <https://images.app.goo.gl/xyisVf8cobCu19ra7>. Acesso em: 13 set. 2024.

Capítulo 7

Um estudo sobre a autoeficácia empreendedora: o caso dos estudantes do Núcleo Ssuperior de Caraúbas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade do estado do Rio Grande do Norte

Andrey Anderson Martins Apolonio
Ana Augusta da Silva Campos

Resumo: Este artigo tem por finalidade mostrar o resultado de uma pesquisa sobre a autoeficácia empreendedora, realizada no Núcleo Avançado de Ensino Superior de Caraúbas (NAESC), ligado à Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). O objetivo da pesquisafoi avaliar a dimensão autoeficácia empreendedora dos alunos do NAESC/FACEM/UERN. Para tanto, adotou-se uma metodologia quantitativa e exploratória, com auxílio de um questionário de múltipla escolha com questões fechadas para coleta de dados. Esse instrumento foi adotado por facilitar a compreensão, análise e interpretação dos dados, que receberam um tratamento estatístico, com resultados apresentados em percentuais, emforma de gráficos. Os resultados da análise confirmaram a presença da autoeficácia empreendedora nos estudantes do NAESC.

Palavras–chave: autoeficácia empreendedora, espírito empreendedor, empreendedorismo, teoria cognitiva.

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, onde impera a economia globalizada e informatizada, bem como a disputa por profissionais mais bem qualificados, são constantesos desafios no dia a dia das organizações. Assim, para Dornelas (2008) apud Silva (2014, p. 5), "no século XXI, o empreendedor seria um administrador completo, que interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões, incorpora as várias abordagens existentes sem restrições., esses relacionamentos são essenciais no desenvolvimento organizacional e alcance do diferencial competitivo.

Na busca por pessoas com esse perfil, as organizações devem estar atentas aos desdobramentos sócio cognitivos, com destaque para a autoeficácia, que, para Barros e Santos (2010, p. 2) "[...] é tida como a crença de que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar com sucesso determinada atividade". Essa crença se aplica ao empreendedorismo, considerado essencial na Administração, podendo ser aplicado a uma empresa empreendedora ou administrada.

Uma empresa empreendedora é aquela que sempre busca inovação e que, no contexto explicitado por Drucker (2008), apresenta algonovo. Já a empresa administrada seria aquela já constituída e de sucesso. Acrescenta-se ainda que "[...] acima de tudo, a Administração, conforme sabemos agora, tem tanto a contribuir para a empresa empreendedora quanto para a 'administrativa' existente" Drucker (2008, p. 23). A ciência da Administração serve, portanto, para a empresa já constituída e para um novo empreendimento que se colocara no mercado.

No campo do empreendedorismo e da ciência da Administração, tem-se também o espirito empreendedor, uma característica importantíssima para o empreendedor. Drucker (1987) e Mintzberg (2000) (*apud* Paiva Júnior, 2006, p. 5) associam o espírito empreendedor a situações nas quais uma pessoa com visão clara de propósito dirige uma organização para ser mais adaptada aos seus objetivos estratégicos.

Levando em conta as observações apresentadas, este artigo apresenta um estudo sistemático sobre a autoeficácia empreendedora como uma variável de alta performance do empreendedorismo no universo do Núcleo Avançado de Ensino Superior de Caraúbas (NAESC), da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), na cidade de Caraúbas/RN. O estudo foi norteado pela seguinte questão: qual o comportamento da autoeficácia empreendedora nos estudantes do NAESC?

Para responder a esse questionamento, com foco nas habilidades dos acadêmicos diante de atividades empreendedoras, considerou-se conceitos importantes, os quais são apresentados nos tópicos subsequentes.

2. EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo ainda é marcado por controvérsias e indefinições. Kilby (1971 *apud* Paiva Junior, 2002, p. 4) admite que geralmente é concebido sob o escopo dos indivíduos, associado à criação de um invento revolucionário que atende a uma necessidade do ser humano, algo novo e inovador.

Há quem pense que o empreendedorismo é restrito às grandes corporações capazes de investir um grande montante financeiro, onde o empreendimento criado gera vários postos de trabalho. Essa afirmação é contestada por Drucker (2008), quando conceitua o

empreendedor, admitindo que ele“não é um empregador, embora possa ser, e frequentemente o é, um empregado – ou alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo”. Ainda com relação à figura do empreendedor, Drucker (2008, p. 34) afirma que “ser empreendedor é se comportar empreendedoramente”. Nesse sentido, o empreendedor é visto como alguém capaz de correr riscos e capaz de elevar sua criatividade a patamares mais elevados.

Portanto, o empreendedorismo é uma peça central que faz com que vários mecanismos econômicos e sociais se movimentem, estimulando a inovação e a criação de empregos. Além disso, fornece ao mercado soluções inovadoras que atendem a demanda de um determinado público em um determinado nicho de mercado. Sendo mais que desenvolver uma atividade econômica, o empreendedorismo representa a mentalidade de adaptação do indivíduo, resiliência e a capacidade de enxergar além do que está visível no mercado.

3. ESPÍRITO EMPREENDEDOR

O espirito empreendedor pode ser entendido como uma característica que distingue um indivíduo dos demais. Diferentemente do que muitos acreditam, não se trata deum traço da personalidade do indivíduo, podendo estar presente em pessoas de diferentes personalidades e temperamentos, capazes de obterem êxito em atividades que requerem habilidades empreendedoras (Drucker, 2008).

Há pelo menos três características básicas que identificam o espírito empreendedor, quais sejam: “necessidades de realização, disposição para assumir riscos e auto confiança” (Chiavenato, 2007, p. 8). Essas características se diferem de pessoa para pessoa, podendo apresentar um nível maior em umas emenor em outras.

Cada empreendedor apresenta estilos variados na forma de estabelecer relações comerciais.Smith (1967 *apud* Chiavenato, 2007, p. 08) inclusive, “[...] considera que empreendedores apresentam enormes variações em seus estilos de fazer negócios”. As considerações do autor reforçam o estilo particular que cada indivíduo possui quando faz negócio, inovando a ordem econômica e social.

Lumpkin e Dess (1996 *apud*Paiva Junior, 2002), por sua vez, atribuem ao espírito empreendedor a conceituação de orientação empreendedora, como um processo associado a métodos, estilos e escolhas estratégicas. Por esse viés a temática do espírito empreendedor é amplificada para a capacidade metódica e estrategista do empreendedor.

Segundo Lumpkin e Dess (1996 *apud* Paiva Junior, 2002), cinco dimensões compõem a orientação empreendedora: autonomia; inovatividade; riscos; produtividade; e agressividade competitiva.Entretanto, Chiavenato (2007, p.8) amplia esse conjunto para: necessidade de realização; disposição para assumir riscos; autoconfiança; autonomia; inovatividade; produtividade; e agressividade competitiva.

Entende-se, portanto, que o espirito empreendedor — podendo também ser compreendido como sendo a orientação empreendedora — compõem-se de um leque de características individuais fundamentais para o sucesso do empreendedor e do empreendimento.

4. AUTOEFICÁCIA EMPREENDEDORA

A autoeficácia se originou da teoria cognitiva de Albert Bandura, conforme Bandura, Azzi e Polydoro (2008) ao concluir que determinados indivíduos que persistem rumo aos objetivos e não se deixam abater por eles tendem a ser exitosos quanto à conquista destes. De acordo com Matos (2012, p. 07) "[...] os indivíduos com elevada auto eficácia para determinados objetivos estão mais propensos a perseguir seus objetivos do que indivíduos com baixo nível de auto eficácia [...]". Deve-se ressaltar que a "[...] auto eficácia influencia também o comprometimento com os objetivos pessoais, pois quanto maior é o nível de auto eficácia maior é a dificuldade incutida aos objetivos e maio é o comprometimento para com esses mesmos objetivos" (Boyd; Vozikis, 1994, *apud* Matos, 2012, p.07)Portanto, a autoeficácia empreendedora está intimamente ligada à capacidade do empreendedor em assumir riscos, além da capacidade de se reerguer diante de adversidades interpostas no caminho. Como afirma Bird (1998 *apud* Matos, 2012, p. 26): "A auto eficácia empreendedora é particularmente útil pois incorpora fatores de personalidade bem como fatores do meio envolvente o que a torna um bom preditor das intenções empreendedoras e posterior a ação".

Para McGee *et al.* (2009 *apud* Matos, 2012, p. 27), "[...] a autoeficácia é medida pela crença pessoal da habilidade de iniciar com sucesso uma atividade empresarial". Tendo em vista as colocações do autor, é óbvia a presença da autoeficácia em grandes empresários, cuja determinação, empenho e vontade de obter sucesso são características marcantes que os levaram a alcançar seus objetivos.

Segundo Hirish*et al.* (2014), a percepção da viabilidade de um negócio tem muito a ver com a autoeficácia do empreendedor, relacionada com a convicção de que é possível pôr em prática, com êxito e comportamento necessário, uma ideia, acreditando que é possível executá-la e obter sucesso.

Muitos são os que acreditam e até conhecem lacunas no mercado que poderão ser preenchidas, mas que a persistência e o comportamento, assim como o comprometimento não se adequam à realidade vivenciada pelo ambiente externo. Estes, a depender do momento vivenciado pela economia, desistemna primeira dificuldade enfrentada. Nesses casos, é percebível a ausência da autoeficácia empreendedora.

A partir do exposto, compreende-se a autoeficácia como uma variável determinante do fracasso ou sucesso de um empreendimento. O sucesso é determinado, portanto, por aquele que decide empreender, enfrentando as adversidades encontradas no caminho, mostrando-se estar mais preparado e mais disposto a correr riscos.

5. METODOLOGIA

Para a pesquisa no NAESC adotou-se como tipologia a abordagem quantitativa e exploratória, por proporcionar uma maior proximidade com o fenômeno, além de possibilitar um conhecimento novo, haja vista que a temática da autoeficácia empreendedora ainda necessita de muita pesquisa e aprofundamento científico.

Com relação à metodologia quantitativa Kauark (2010, p. 27) explicita que "[...] considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para analisá-las". A mesma autora apresenta como pesquisa exploratória aquela que:

> [...] objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão" (Kauark, 2010, p. 28).

Gil (2008 p. 48) afirma que "[...] as pesquisas exploratórias têm por principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Sendo assim, compreende-se como pesquisa exploratória aquela que é capaz de fazer com que sejam gerados conhecimentos novos.

A pesquisa também se enquadra como pesquisa de campo. ConformeProdanove Freitas (2013),esse tipo de pesquisa é adotado quando o pesquisador tem por objetivo conseguir observar os fenômenos como eles ocorrem espontaneamente na coleta de dados. para o caso do estudo aqui descrito, a coleta de dados foi feita com auxílio de um questionário de múltipla escolha, com questões fechadas, oque favoreceu a interpretação e a análise.

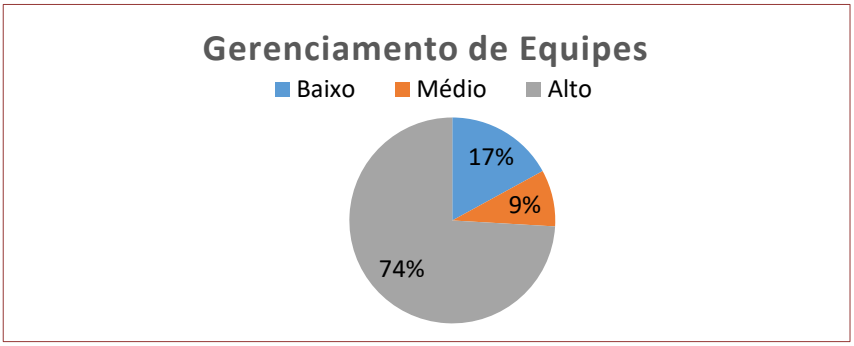
Em síntese, a metodologia quantitativa foi escolhida paraesta investigação por expressar em números os dados obtidos em campo na investigação dos fenômenos e a pesquisa exploratória por existirem poucas pesquisas na área da autoeficácia empreendedora. O questionário de múltipla escolha foi adotado por ser um instrumento preciso, eficaz e eficiente no levantamento de dados, aos quais foi atribuído um tratamento estatístico, com apresentação em percentuais.

6. ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme se observou até aqui, o estudo sobre a autoeficácia empreendedora é fundamental para que se possa compreender o impacto da autoconfiança e da persistência dos empreendedores no momento de empreender. Diante disso, buscou-se analisar o nível de autoeficácia dos estudantes do NAESC.

A análise dos dados obtidos em campo segue apresentada em forma de gráficos, elaborados após um tratamento estatístico. Optou-se por esse tipo de apresentação por sua facilidade de leitura e compreensão. Agrupados sistematicamente, os dados obedecem a uma ordem lógica e sequencial das perguntas adotadas no questionário.

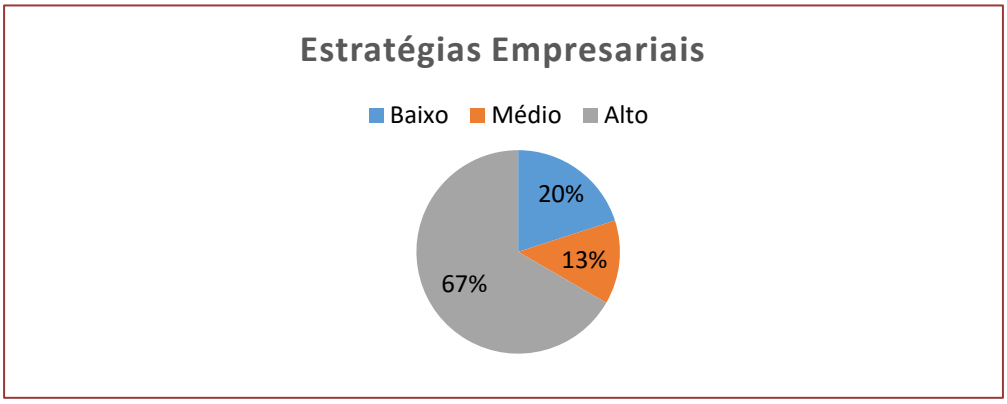
Gráfico 1 – Eficácia no gerenciamento de equipes



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

No Gráfico 1 é possível perceber que 9% dos entrevistados apresentaram um nível mediano de confiabilidade em suas competências em empreender, enquanto 17% afirmaram que se sentem com um baixo nível de confiança ao gerenciar equipes e que o fato de gerenciar pessoas em prol de um objetivo ainda amedronta algumas pessoas. Os outros 74% se mostraram altamente confiantes quanto ao gerenciamento de equipes.

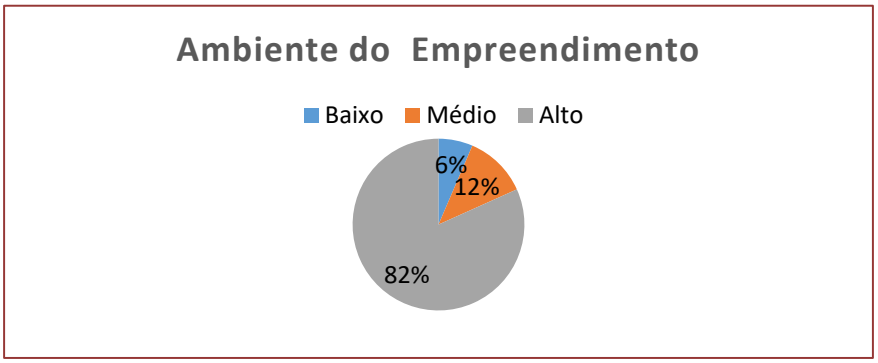
Gráfico 2 –Visão estratégica



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A gestão estratégica das empresas é determinante para o sucesso ou o fracasso de uma organização. No ato de empreender, o empreendedor auto eficaz tem que ser capaz de elaborar e planejar estratégias arrojadas, pondo a empresa em posição de destaque no mercado. Com relação às estratégias, 20% dos entrevistados responderam que se sentem pouco confiantes quanto à elaboração de estratégias para os negócios; 13% afirmaram que possuem uma confiança mediana quanto à elaboração de estratégias; e 67% afirmaram que se sentem altamente confiantes.

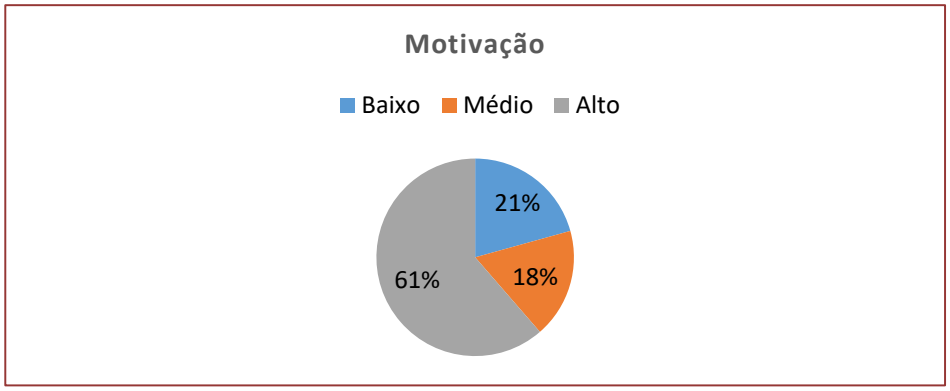
Gráfico 3 – Ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Proporcionar um ambiente adequado para colaborador e cliente é primordial para todo e qualquer empreendimento, mas não é uma tarefa simples e fácil de realizar. Além disso, é sabido que o ambiente de trabalho tem o poder de influenciar no bom e no mau desenvolvimento das tarefas nas organizações. Com relação a essa temática, 6% dos entrevistados responderam que não se sentem confiantes quanto à preparação de um ambiente de trabalho adequado; 12% se apresentaram como medianos na pesquisa; e 82% afirmaram que são altamente confiantes com relação à sua capacidade e competência para criar um ambiente de trabalho adequado e motivador.

Gráfico 4 – Motivação



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Desde as contribuições de Maslow (1943) com a hierarquia das necessidades humanas, a motivação tem sido fruto de vários estudos e pesquisas com relação ao descobrimento de novos métodos e como forma de aumentar o acervo de pesquisas relativas à motivação. Diante disso, 21% dos entrevistados afirmaram que são pouco confiantes quanto a oferecer estímulos para motivar as pessoas no ambiente de trabalho; 18% disseram que possuem uma confiança mediana na sua capacidade de motivar pessoas; e 61% dos entrevistados afirmaram que são altamente capazes de oferecer estímulos para que as

pessoas se motivem, fazendo com que as equipes de trabalho sejam altamente motivadas e produtivas.

No que diz respeito ao mercado, o empreendedor deve ser capaz de enxergar as lacunas e aproveitar as demandas, carecendo de uma visão holística e apurada. Com relação a isso, observou-se que 8% dos entrevistados possuem um baixo nível de percepção, 15% são medianos e 77% possuem uma alta confiança na sua capacidade de reconhecer no mercado oportunidades para novos produtos e serviços, preenchendo assim as lacunas que existem no mercado.

Descobrir novas formar de implementar, melhorar a qualidade e inovar são pontos primordiais que se fazem necessários para que o empreendimento seja bem sucedido. Quando questionados sobre essa capacidade de inovar, 10% afirmaram que possuem uma baixa confiança na sua capacidade de inovar, 12% afirmaram que possuem uma confiança mediana e 78% possuem uma alta confiança na capacidade de inovar, atendendo com maior precisão o público.

Um empreendedor é visionário, ele enxerga muito além do que muitos outros podem ver. A visão de percepção de novos negócios é muito importante para ser um empreendedor de sucesso, no entanto 20% dos entrevistados revelaram possuir uma baixa capacidade de enxergar outros nichos de mercado; 10% afirmaram ser medianos, conseguindo ver oportunidades no mercado, mas não com clareza; e 70% afirmaram que possuem uma alta capacidade de enxergar nichos promissores no mercado, tendo assim uma alta confiabilidade nas suas competências.

A mudança é uma temática rotineira no ambiente dos negócios e a capacidade de lidar com essas mudanças varia de pessoa para pessoa. Sendo assim, 13% afirmaram possuir uma baixa capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente do empreendimento ou até mesmo no mercado; 21% afirmaram que se sentem medianamente confiantes; e 66% possuem uma alta confiança e capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente.

O desenvolvimento de novos produtos que resolvam problemas atuais é mais um ponto chave do empreendedor de sucesso, pois este tem que ser capaz de enxergar a necessidade do público e tentar satisfazê-la. Nesse quesito, 26% dos entrevistados responderam que são pouco capazes de desenvolver tais produtos, que atendam às exigências de públicos seletos; 22% responderam que são medianos; e 52% afirmaram que são altamente capazes de realizar tal atividade, garantindo a satisfação do consumidor final.

As oportunidades de investimento para projetos com potencial de sucesso encontram financiamentos em bancos e até mesmo com investidores anjos, para isso o empreendedor deverá ter com clareza as ideias bem elaboradas em um plano de negócios. Concernente a essa habilidade, 20% dos entrevistados afirmaram que possuem uma baixa confiança em sua capacidade de buscar investidores e financiamentos; 18% afirmaram que são medianos quanto à busca por investimentos; e 62% afirmaram que são altamente confiantes nesse quesito tão importante para o empreendedor, sabendo que aquele que não for capaz de buscar; e muito menos capaz de acreditar no sucesso, será sempre mal sucedido nos negócios.

Muitos empreendedores encontram o sucesso quando se deparam com consumidores insatisfeitos com determinados produtos, percebendo ali uma excelente oportunidade de

negócios e um mercado promissor. Ao serem abordados sobre essa questão, 16% afirmaram acreditar que possuem uma baixa capacidade de criar produtos que atendam a uma demanda específica do mercado; 14% afirmaram que são medianos na capacidade de criar novos produtos; e 70% falaram que são altamente capazes de desenhar uma linha de produtos capaz de atender à demanda de clientes insatisfeitos, conquistando o mercado.

Por fim, a comercialização de forma adequada dos produtos é de extrema importância para que um empreendimento tenha sucesso. Com relação à forma correta de comercialização, 4% dos entrevistados afirmaram que possuem uma baixa confiança na sua capacidade de organizar a comercialização; 12% afirmaram ser medianos; e 84% afirmaram que possuem uma elevada confiança na forma adequada de comercialização do produto/serviço.

A seguir, na Tabela 1, tem-se a síntese do percentual dos entrevistados em cada característica empreendedora analisada, permitindo uma visão do potencialda autoeficácia dos estudantes do NAESC em relação a diversas características empreendedoras.

Tabela 1 – Visão da Autoeficácia Empreendedora

	NÍVEL DE CONFIANÇA (%)		
Característica	**Baixo**	**Médio**	**Alto**
Reconhecer novas oportunidades de mercado para novos produtos e serviços.	8%	15%	77%
Descobrir novas formas para melhorar os produtos existentes.	10%	12%	78%
Identificar novas áreas de crescimento potencial.	20%	10%	70%
Tolerar mudanças inesperadas nas condições do negócio.	13%	21%	66%
Desenhar produtos que resolvam problemas atuais.	26%	22%	52%
Identificar recursos potenciais de financiamento.	20%	18%	62%
Criar produtos para atender as necessidades não satisfeitas dos clientes.	16%	14%	70%
Comercializar produtos de maneira adequada.	4%	12%	84%

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar este trabalho, percebeu-se a autoeficácia empreendedora como temática importantíssima para a Administração como um todo. A análise da Teoria Sociocognitiva de Albert Bandura, conforme afirmamBandura, Azzi e Polydoro(2008) e usada como aporte teórico desta pesquisa, revelou a importância de se estudar a questão comportamental dos indivíduos, assim como sua capacidade de persistir na busca pela realização de seus sonhos e alcance de seus objetivos.

A autoeficácia mostrou-se como sendo o grau de determinação que um indivíduo possui quando se dispõe a realizar determinadas atividades. Em outras palavras, é o grau de comprometimento que as pessoas possuem quando querem empreender e se dispõem a isso. Ficou claro, no processo de pesquisa, que a autoeficácia empreendedora está presente em todos os discentes do NAESC, apenas em graus diferentes. Enquanto uns

apresentaram um grau maior, outros se mostraram mais moderados, por isso a necessidade de se realizar pesquisas buscando desenvolver mais as competências autoeficazes.

A pesquisa revelou, portanto, que a autoeficácia empreendedora é uma variável de alto nível do empreendedorismo, mas que carece de mais pesquisas e aprofundamento. Dito isto, sugere-se a realização de novas pesquisas com a temática, não somente na área do empreendedorismo, mas em outras áreas, tendo em vista que a Teoria Social Cognitiva não se restringe somente as áreas das Ciências Econômicas, mas é aberta a todas as áreas que possam desenvolver novos conhecimentos, fortalecendo assim o leque de publicações com a temática.

REFERÊNCIAS

[1] BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. Teoria social cognitiva: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

[2] BARROS, Marizeth e SANTOS, Ana Cristina Batista dos; **Por dentro da autoeficácia: Um estudo sobre os seus fundamentos teóricos, suas fontes e conceitos correlatos,** disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/10818/5961> acesso em: 12 de jul. 2023

[3] CHIAVENATO, Idalberto; **Empreendedorismo: Dando asas ao Espírito Empreendedor**; 2ª ed. São Paulo: Saraiva,2007.

[4] GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar um projeto de pesquisa,** 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008. disponível em <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf> acessado em 15/07/2023.

[5] HIRISH, Robert D. *et al*, **Empreendedorismo,** 9. ed., Porto Alegre, RS: AMGH editora Ltda, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=r-q_AwAAQBAJ&pg=PA16&lpg=PA16&dq=autoefic%C3%A1cia+empreendedora&source=bl&ots=MvzaWRj2yG&sig=v5nlZ2d3QTZOUlQuvDhWsNWupJA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiK7_D5oKrOAhXFlJAKHR4mA48Q6AEISTAH#v=onepage&q&f=false. Acessoem: 12 jul. 2023.

[6] KAUARK, Fabiana da Silva *et al*. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático,4. ed., Itabuna, BA: Ed. Via Literarum, 2010. Disponível em: http://www.pgcl.uenf.br/2016/download/LivrodeMetodologiadaPesquisa2010.pdf. Acesso em: 09 jul. 2023.

[7] MASLOW, A. H. A theoryof human motivation. **Psychological Review**, 50(4), 1943, 370-396. https://doi. org/10.1037/h0054346, acessado em 21 de jul. 2023.

[8] MATOS, Filomena, **Autoeficácia empreendedora durante o processo de gestão empresarial.** Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Por., 2012. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3894/1/Autoefic%C3%A1cia-Empreendedora-Filomena-Matos.pdf. Acesso em: 09 jul. 2023.

[9] PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de, et al, **Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional:** Um estudo em empresas de base tecnológica**,2006.**disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/wpMgzDYPKFwZjH4vxwrWGqk/?format=pdf&lang=pt> acessado em 28/07/2023.

[10] PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade

FEEVALE, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em:15 jul. 2023

[11] SILVA, Ana Carolina de Aguiar, **Perfil Empreendedor: As principais características e os tipos de um empreendedor de sucesso,** Repositório UniCEUB**,** 2014, disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5375/1/20650723.pdf acesso em 12 de jul./2023.

Capítulo 8

A bibliometria da literatura das publicações referentes ao marketing de turismo, no período compreendido entre 2013 a 2023

Frank Astor do Nascimento
Priscilla Custodio Muniz Pinto
Fabiana da Costa Astor do Nascimento
Alexandro da Silva Pinto

Resumo: As técnicas bibliométricas são frequentemente utilizadas em pesquisas em ciências sociais aplicadas. O estudo mapeou a produção científica dos últimos 10 anos sobre o tema *Marketing* de Turismo. A pesquisa foi de natureza teórico-descritiva e empregou técnicas bibliométricas para analisar cinco bases de dados científicas: *Web of Science* (WOS*), Scopus*, Capes, *Scielo* e *ProQuest*. O objetivo era analisar o papel do marketing de turismo na divulgação, promovendo um crescimento mais sustentável. O estudo pode auxiliar outros pesquisadores a contribuírem para o desenvolvimento do tema.

Palavra-chave: *marketing* de turismo, bibliométrica, bases científicas, turismo.

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, os desafios enfrentados pelas cidades para se destacarem no cenário competitivo são grandes, segundo Moreira (2011), há uma tendência globalizante em prol da implementação dos negócios do setor turístico como estratégia de redenção econômica em vários países. Para exibir suas qualidades, atrair visitantes para que tenham uma experiência prazerosa e promover seus atributos, elas devem proporcionar algo único, segundo Ministério do Turismo esta decisão é ainda fortalecida pelo fato de que atualmente os turistas já não buscam apenas conhecer um destino, buscam experiências. Para a população local, o Marketing de Turismo representa uma forma de fazer com que a cidade seja mais atrativa e viva. A forma de promover os atributos de uma região também se torna cada dia mais desafiadora. As constantes mudanças do cenário global e as repentinas transformações nas variáveis internas e externas afetam diretamente as tomadas de decisão, exigindo que os gestores tenham uma postura mais técnica.

Nesse contexto, o Marketing de Turismo torna-se uma ferramenta fundamental para a promoção das cidades. Ele pode fornecer informações valiosas aos gestores para auxiliar nas tomadas de decisão, visando posicionar a região como um destino mais atraente para todos os envolvidos no desenvolvimento.

A partir disso, muitas cidades estão focando em seus atrativos únicos e nos recursos que possuem, segundo Rabahy (2019), valorização de atrativos únicos de que dispomos, por meio da melhoria da infraestrutura, dos serviços de apoio ao turismo e da intensificação e maior agressividade nos procedimentos de comercialização e de promoção do turismo brasileiro. Quando bem administrados, esses recursos podem colocar as cidades em uma vantagem competitiva diante de outras concorrentes.

Dentre tantas atividades que se apresentam como fomento para a geração de renda e emprego, O Marketing de Turismo tem contribuído para o desenvolvimento de diversas regiões no Brasil e no mundo, segundo Luz, Lima e Minciotti (2016) gestores das cidades que buscam o desenvolvimento e veem na prática de Marketing um bom caminho para atingir este fim. Por meio da criação de empregos e da geração de divisas, a atividade turística requer uma postura de planejamento e gestão profissional, seguindo os princípios da sustentabilidade e da competitividade, contribuindo, ao mesmo tempo, para um crescimento mais sustentável.

2. OBJETIVO

Analisar o papel do marketing de turismo na divulgação, promovendo um crescimento mais sustentável.

3. FUNDAMENTAÇÃO

A cada dia, o turismo se demonstra uma atividade econômica importante para muitos países, gerando renda e emprego, que geram um desenvolvimento mais sustentável. Para Haddad, Porsee e Rabahy (2013), o turismo constitui-se em uma importante atividade econômica, capaz de gerar renda, emprego, divisas e redistribuir a renda regional.

O turismo é uma das indústrias que mais crescem no mundo, segundo Barbosa (2005).

> O turismo é uma força econômica muito importante para o mundo. Nele ocorrem fenômenos de consumo, originam-se rendas e criam-se mercados onde a oferta e a procura se encontram. Os resultados do movimento financeiro decorrentes do turismo são tão importantes que justificam que esta atividade seja incluída na programação da política econômica de todos os países, regiões e municípios.

A atividade turística vem tendo um bom faturamento nos últimos anos, pra o site da CNNBrasil (2023), Turismo nacional acumula faturamento de R$ 121 bi e deve crescer 11,5% em 2023 entre janeiro e agosto deste ano o faturamento do setor registrou R$ 12 bilhões a mais que o mesmo período de 2022.

Existe ainda uma expectativa de crescimento no setor de turismo e a inclusão de novos destinos, para o site FECOMERCIOSP (2023),

> (...) em 2023, a expectativa para o setor de turismo é de um crescimento de 53,6% em comparação a este ano, já inclusa a adesão de novos destinos que estão surgindo na cartela de viagens dos consumidores. Esta projeção para o ano que vem foi realizada com base nos resultados do terceiro trimestre de 2022, momento no qual mais da metade das empresas entrevistadas afirmou ter elevado em 100% (ou mais) o faturamento, em relação com o mesmo período do ano passado.

Outro fator primordial para a definição do turismo é a permanência por um período determinado no lugar de destino, é importante frisar que o turista não deve permanecer por um tempo muito longo que o caracterize como um residente, segundo Moesch (2013) cita que existe alguns elementos importantes no estudo, como viagem e deslocamento, permanência fora do domicílio, temporalidade, sujeito, objeto do Turismo

Uma definição para que o turismo ocorra, o indivíduo precisa ficar uma noite fora do seu domicílio, para Miranda (2016), o turista vem a ser o indivíduo que permanece pelo menos uma noite fora do seu domicílio, por variados motivos, tais como: religião, lazer, negócios, descanso, dentre outros.

A conformação da atividade turística necessita do deslocamento das pessoas e a permanência em outro lugar, para Serra, Souza e Ribeiro (2012).

> (...) a configuração do turismo enquanto uma atividade de lazer em oposição a um trabalho regulamentado; o deslocamento das pessoas através do espaço e um período de permanência em outro lugar fora do lugar de residência e trabalho; as expectativas, por meio de devaneios e fantasias, em relação a prazeres intensos; o olhar direcionado a aspectos da paisagem do campo ou da cidade que os separem da experiência cotidiana; o olhar construído por meio de signos.

Os resultados que as atividades turísticas obtêm, vem do fluxo financeiro do deslocamento de pessoas, para Barbosa (2005) os resultados que a atividade turística é capaz de granjear, decorrem da movimentação econômico financeira pelo deslocamento

de pessoas de seu local habitual de residência para outros, desde que esse deslocamento seja espontâneo e de permanência temporária.

A relação do consumidor com o turismo requer um alto envolvimento, conforme Lopes, Patuleia e Dias (2014), o elevado envolvimento do consumidor na decisão de compra de um produto turístico decorre da natureza intangível e complexa desse produto.

No turismo os consumidores se deparam com um processo de troca mais aprofundada antes de tomar uma decisão, o que torna o processo de compra mais demorado, Segundo Tadini e Melquiades (2010).

> (...) sendo o turismo uma atividade complexa que envolve vários setores e áreas de conhecimento, seu campo de estudo é muito amplo, envolvendo questões relacionadas aos mais variados campos do saber, como os ambientais, sociais, culturais, legais, econômicos etc. Seu estudo está relacionado, por isso, a diversas ciências, utilizando-se dos seus métodos de pesquisa mais complexo.

Para desenvolver o turismo as empresas buscaram se estruturar de forma profissional, para isso, inseriram o marketing, para Marotti, Oliveira e Souza (2018) as empresas começaram a se estruturar como uma indústria, tanto no transporte quanto na hospedagem, neste momento o Marketing começou a trabalhar para ambos os setores.

O Turismo, para ser impulsionado, requer uma ferramenta, o Marketing de Turismo, que abre novas perspectivas para auxiliar no crescimento, Segundo Coelho, Trigueiro, Thiago (2021),

> (...)para impulsionar o turismo de modo integrativo surge a necessidade de uma ferramenta essencial para auxiliar nesse aspecto, já que o potencial encontrado no Brasil é promissor. O Marketing Turístico surge como uma oportunidade de desenvolver e abrir novas perspectivas nesse setor em crescimento, capaz de transformar as regiões em produtivas e economicamente viáveis.

O Marketing de Turismo ou Turístico, assume uma importância para promover os atributos de cada cidade, conforme descreve Silva, Cipriano e Matos (2015), o elemento que se deve considerar no turismo é a importância do Marketing, uma vez que tal elemento é capaz de atrair a demanda para a oferta turística, já para, Alves e Pereira (2022), os destinos turísticos são promovidos por meio das atrações, infraestruturas e benefícios que possuem aos olhos do visitante.

O Marketing de Turismo é importante para a promoção dos destinos de forma a contribuir para a sua alta demanda e crescimento constante, segundo Sereno (2013),

> O turismo tornou-se uma atividade extremamente importante para o mundo, a nível econômico, e o impacto que atinge nas economias, nos ambientes e na sociedade, se tornou algo tão importante, que o Marketing passar a ser adotado pelas empresas ligadas ao turismo a fim de diminuir a distância entre as empresas e o consumidor, e também para entender as necessidades destes.

Para Flores, Cavalcante e Raye (2012):

> No que se refere ao Marketing turístico, pode-se dizer que as ações mercadológicas do turismo acompanharam o seu crescimento nos últimos tempos. Entretanto as ações estiveram baseadas nas teorias do Marketing tradicional. Tendo em vista tal fato, muitos estudos passaram a ser ampliados no sentido de fundamentar o Marketing Turístico, considerando as características especiais dos serviços de viagens e turismo. Esses serviços possuem algumas peculiaridades que devem implicar numa adaptação dos princípios padrão de Marketing para o setor.

No quadro 1 tem-se uma abordagem dos conceitos de Marketing, Turismo e Marketing de turismo.

Quadro 1. Definição de Marketing, conceitos de turismo, definição de Marketing Turístico

• Marketing: conjunto de técnicas utilizadas para a comercialização e distribuição de um produto entre os diferentes consumidores.
• Turismo: atividade econômica que integra a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços para satisfazer o cliente e que requer empresas que se dediquem a realizar as atividades que o possibilitem.
• Marketing turístico: conjunto de técnicas aplicadas pelas empresas turísticas para a comercialização e distribuição dos produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos diferentes grupos de consumidores e obter lucro.

Fonte: Santos e Santos (2011).

O Marketing de Turismo envolve as ações no mercado turístico que visam atender com produtos voltados ao turismo as necessidades dos consumidores, procurando satisfazer os seus desejos e construir uma perfeita relação de trocas. Santos e Santos (2011).

O Marketing de Turismo é um conjunto de atividades que auxiliam a troca de experiências que podem ser duradouras, Silva, Cipriano e Matos (2015), com isto, o Marketing Turístico é entendido como um conjunto de atividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que atuam, direta ou indiretamente, no mercado de produtos turísticos.

Assim como o Marketing de Turismo busca preservar e conservar o conjunto do patrimônio de uma localidade, incluindo seus aspectos culturais, históricos, arquitetônicos e naturais, busca também preservar o conjunto ecológico, preservando e conservando todo o ecossistema, incluindo seus recursos naturais, biodiversidade e sistemas naturais.

4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliométrica nas plataformas Web of Science, Capes, Scielo e Spell, sobre o tema “Marketing de Cidades”. Os resultados foram analisados a partir de indicadores bibliométricos e uma análise sistemática da literatura.

Segundo Vieira e Silva (2023), a bibliometria se tornou muito importante para uma análise quantitativa da produção científica, bem como para a organização e mensuração de dados estatísticos. Já Guedes e Borschiver (2005) destacam a Bibliometria como ferramenta estatística básica para melhorar a forma de gerir a informação e o conhecimento.

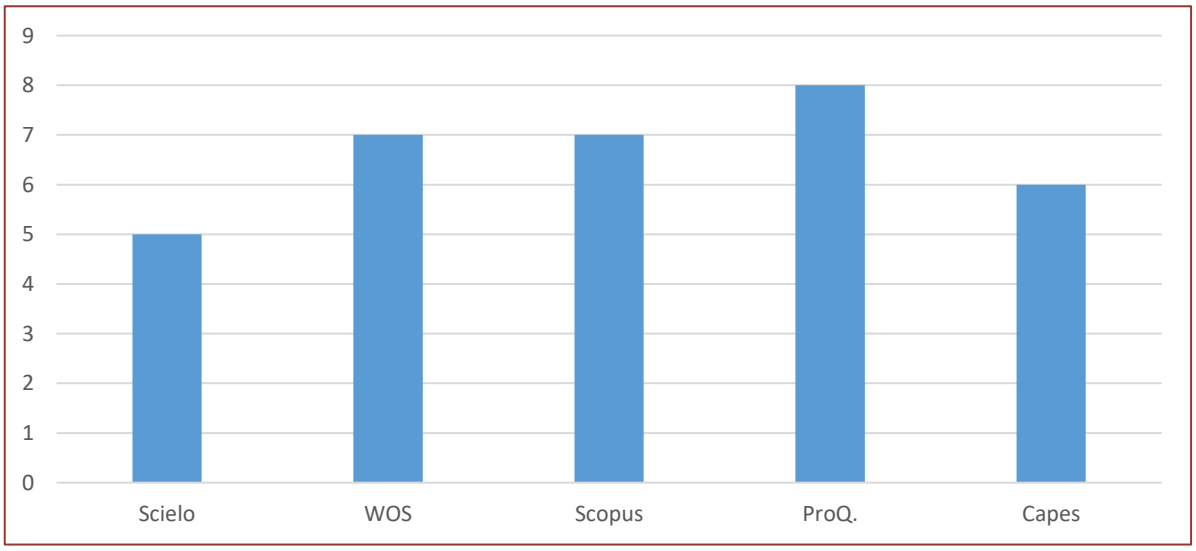
O levantamento de dados ocorreu no período de 2013 a 2023, utilizando a palavra Marketing de Cidades, para encontrar os trabalhos que tivessem alguma relação com o título proposto como parte integrante.

Os artigos também foram classificados em duas tabelas, uma com numeração, título, autor(es) e Qualis e outra com Palavra Chave, Objetivo, Metodologia, Conclusão, Ano, ISSN e Site.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na figura 1 denominado distribuição, estabelece de que forma os artigos foram distribuídos entre as bases científicas, sendo: Scielo = 5, WOS = 7, Scopus = 7, ProQuest (ProQ).= 8 e Capes = 6

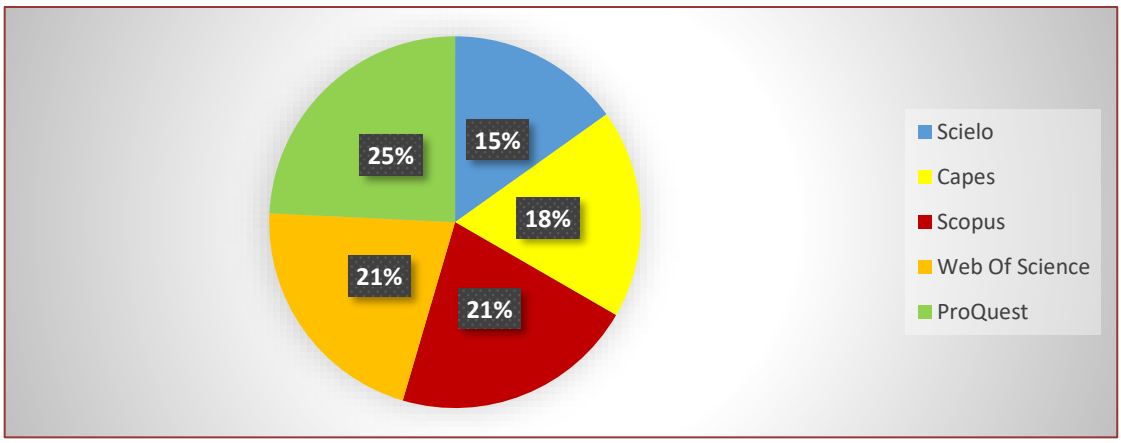
Figura 1 - Distribuição



Fonte: Própria.

Já na figura 2 denominada porcentagem, descreve a distribuição percentual dos periódicos nas bases científicas, observa-se: Capes = 18%, Scielo = 15%, Scopus = 21, WOS = 21 e ProQuest (ProQ.) = 25%.

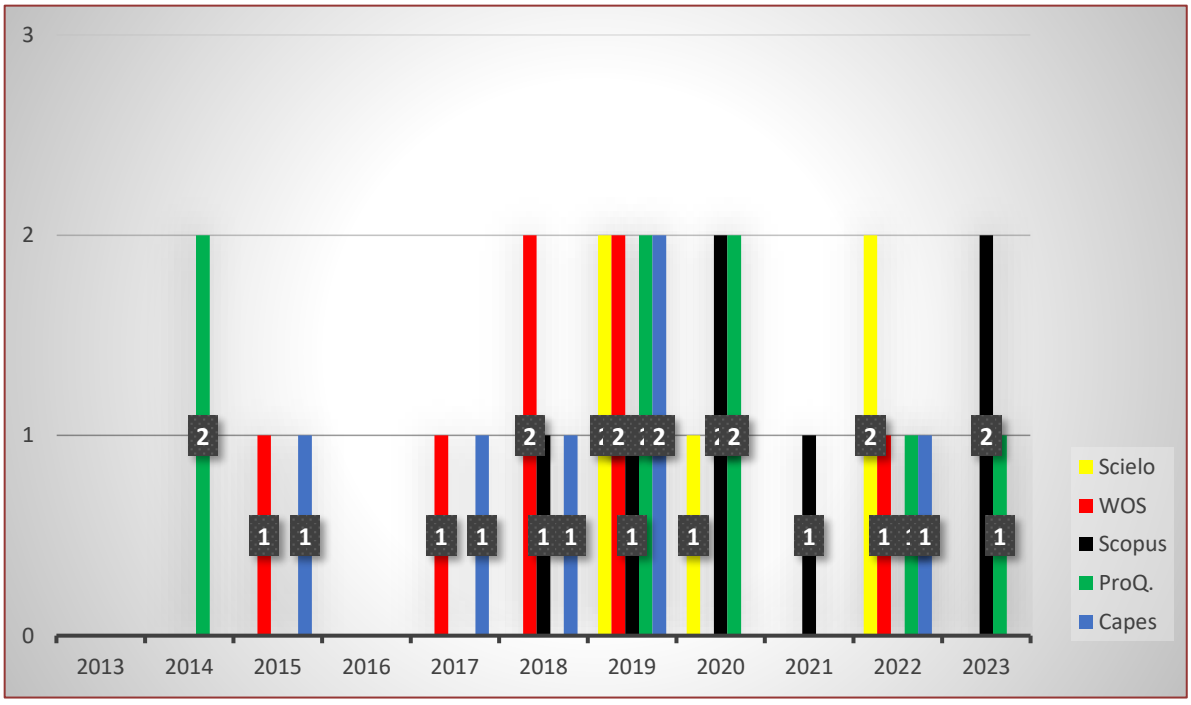
Figura 2 - Porcentagem



Fonte: Próprio.

Na figura 3 aborda-se a distribuição dos periódicos entre 2013 a 2023, observa-se que o ano de 2019 foi o que teve a maior quantidade de distribuição (nove) e que os anos de 2013 e 2016, não tiveram registros.

Figura 3 – Distribuição por Ano



Fonte: Própria.

No quadro 2 procura-se descrever um quadro com os periódicos enumerados descritos, com o título, autores e o Qualis Capes, mas o somatório final chegou a 24 periódicos, mas

observando a figura 3 o somatório total final alcançou 33 a diferença se deu pelos periódicos repetidos que estavam em mais de uma base científica.

Quadro 2 – Número, Título, Autor e Qualis

	TÍTULO	AUTOR (ES)	QUALIS
1	A confiança dos consumidores do turismo online no comércio social: um estudo realizado no Brasil e no Uruguai.	Cláudia Rodrigues Maia, Guilherme Lerch Lunardi, Gabriel Budiño, Melise de Lima Pereira	A3
2	Avaliação de Websites de Regiões de Enoturismo: casos brasileiros e internacionais	Hernanda Tonini, Joice Lavandoski, Giselly Oliveira Pereira, Ana Luiza Royer Annoni	A3
3	O marketing com causa como ferramenta para promover comportamentos sustentáveis na visita a áreas naturais protegidas como destinos turísticos.	Martha Virginia Ruiz Trigueiros, Alfono Gonzales Damian.	A3
4	Marketing do turismo rural: Turismo lavanda na Turquia.	Fatma Handan Giray, Bektaş Kadakoğlu, Fatmagül Çetin, Abdou Gafarou Abdoulaye Bamoi	A4
5	Planejamento do turismo através de políticas públicas: Análise SWOT dos planos de marketing de turismo no Brasil.	Lucimari Acosta Pereira, Antônio Carlos Benetti, Angela Maria Carrión Ozelame Carracedo; Wilker Ricardo de Mendonça Nobrega	A4
6	Marketing público no turismo e seu impacto no desenvolvimento empresarial.	Olena Dymchenko, Olena Uhodnikova, Oliinyk, Olga Olena; Sofiia Kravtsova;, Yurii Hurbyk; Alina Iovcheva	
7	Marketing verde como alternativa económica	Luz Amparo Vargas Sanches	
8	O papel do marketing no turismo LGBT: um contributo exploratório no contexto português	Sónia Patrícia de Sousa e Silva, Diogo Cardoso, Bruno Barbosa Sousa	B2
9	Associações, redes e a transformação em direção ao marketing de turismo experiencial. O caso do bairro Barrio de las Letras. Madri	Blanca García Henche, Erica Salvaj Carrera	A3
10	Modelo de referência para avaliação de portais de turismo com apoio da gestão do conhecimento	Alexandre Augusto Biz, José Leomar Todesco, Gregório Jean Varvakis Rados	B1
11	Turismo Cultural num Cenário Pós-COVID-19: O Caminho Francês de Santiago em Espanha desde a Perspectiva da Comunicação Promocional	Clide Rodríguez-Vázquez, Pablo Castellanos-García, Valentín Alejandro Martínez-Fernández	C
12	Políticas de turismo sustentável no Peru e sua ligação com as energias renováveis: análise nos principais museus da rota Moche	Fátima Calderón Vargas, David Asmat Campos, P. Chávez-Arroyo	A4
13	Argentina Amiga do Mundo". Turismo Médico e Provisão de Mobilidade Sanitária.	Lordes Basualdo	
14	O Turismo de experiência no Paraná-Brasil: Uma análise sobre os turistas que procuram por experiências em negócios, meio urbano e esportes	Rodrigo Guissoni, Débora Gonçalves Alencar, José Manoel Gândara.	A4
15	Tendências de consumo no turismo: a oferta no Paraná (Brasil) para quem busca experiências	Marina Lima Santos, Débora Gonçalves Alencar, Adriely Andrade e Souza, José Manoel Gonçalves Gândara.	A4
16	Marketing de influência para destinos turísticos: lições de um destino maduro.	Francisco Femenia Serra, Ulrike Gretzel.	
17	Marketing de influenciadores no turismo: uma revisão sistemática da literatura.	Alma Belém Rodríguez Hidalgo, Ana Letícia Tamoio, Diana Castro Ricalde	
18	Mochileiros no Brasil: motivações de viagens e perfil dos viajantes	Mateus Deli Avelara, Matheus Luiz Dantasb, Renan Augusto Moraes Conceição	A4
19	Políticas Públicas no Brasil para um Turismo Responsável	Ricardo Lanzarini, Margarita Barretto.	A3

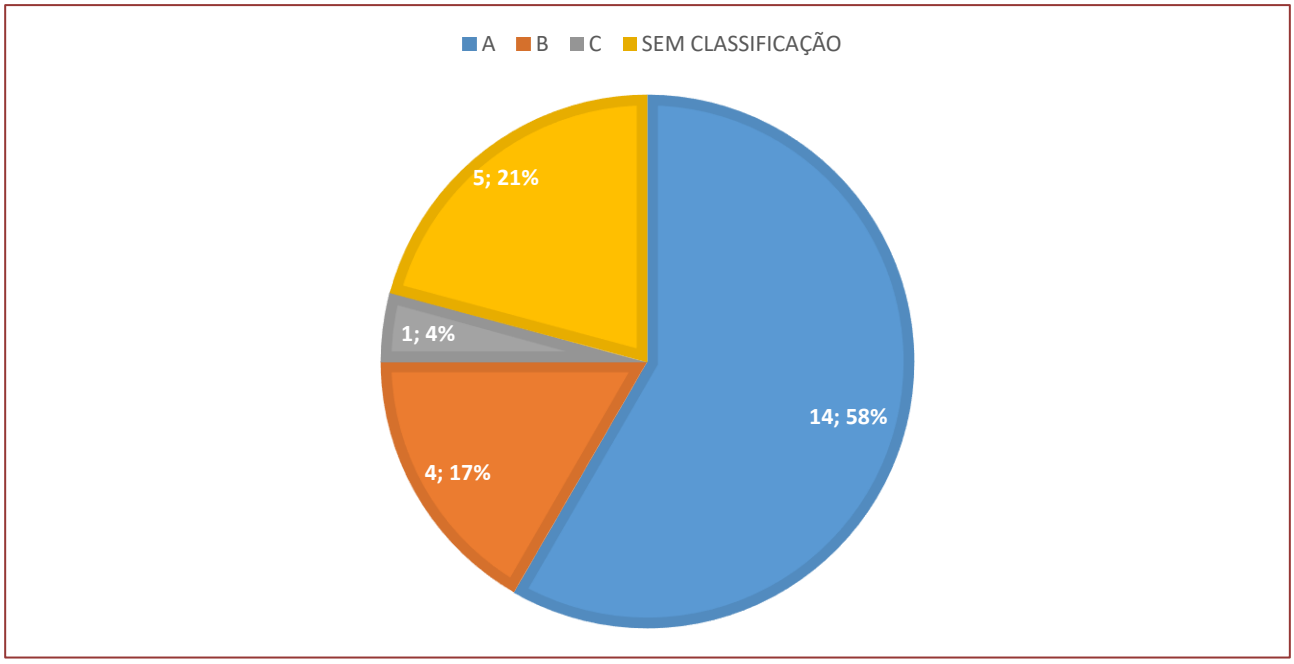
Quadro 2 – Número, Título, Autor e Qualis. (continuação)

	TÍTULO	AUTOR (ES)	QUALIS
20	Análise comparativa de guias turísticos em formato de aplicativo: Lonely Planet emTrip.	Marianna do Nascimento Brilhante. Cynthia Corrêa	A3
21	Turismo e informação: A pesquisa de demanda turística real de Diamantina/MG	Juliana Medaglia	A3
22	O uso das redes sociais para posicionar um destino turístico: o caso da cidade de Guararema e seus visitantes do dia	Wilian Ramalho Feitosa, Daniela Tolentino, Michele Pedroso, Gabriele Gianocario.	A3
23	Responsabilidade social das empresas de turismo: uma reflexão sobre a adoção do modelo VBA	Adriano Stadler. Elaine Cristina Arantes, Marcos Rogério Maioli, Brasil, Jansen Maia Del Corso.	B3
24	Modelo de responsabilidade social corporativa no turismo gastronômico.	Naalyan Gendzheva	B1

Fonte: Próprio autor.

Na Figura 4, Qualis, observam-se dois registros: a quantidade de artigos classificados na base científica do Qualis Capes e o respectivo percentual. Observa-se a descrição "sem classificação", que retrata os trabalhos sem nenhuma classificação na base Qualis Capes.

Figura 4 – Qualis



Fonte: Própria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing de Turismo tem se consolidado como uma ferramenta indispensável para promover localidades, destacando seus atributos únicos e atraindo turistas de diversas partes do mundo. Em um cenário globalizado, onde a competitividade entre destinos é intensa, é crucial que as localidades se destaquem, oferecendo experiências singulares e memoráveis aos visitantes. O Marketing de Turismo permite que as cidades alcancem esse

objetivo ao promover seus atrativos naturais, culturais e históricos, além de impulsionar a melhoria de sua infraestrutura e serviços.

A pesquisa bibliométrica realizada neste estudo evidenciou que o Marketing de Turismo é um tema de crescente interesse no meio acadêmico. O aumento significativo no número de artigos publicados sobre o tema entre 2013 e 2023 demonstra a relevância dessa ferramenta para o desenvolvimento econômico e social das regiões. Esse crescimento na produção acadêmica reflete não apenas o interesse, mas também a necessidade de aprofundamento e inovação nas estratégias de marketing aplicadas ao turismo.

Uma das características mais marcantes do Marketing de Turismo é sua natureza multidisciplinar. Ele abrange uma ampla gama de disciplinas, incluindo marketing, turismo, economia, sociologia, psicologia, entre outras. Essa interdisciplinaridade evidencia a complexidade do tema e a necessidade de abordagens diversificadas e integradas para sua implementação eficaz. Compreender as interações entre esses diferentes campos do conhecimento é essencial para desenvolver estratégias de marketing que sejam ao mesmo tempo eficientes e sustentáveis.

Ao promover os atributos de uma localidade, o Marketing de Turismo desempenha um papel fundamental na atração de visitantes, contribuindo significativamente para a geração de renda e emprego. Além disso, ao fomentar o crescimento econômico, o marketing turístico deve ser concebido de maneira a garantir a sustentabilidade ambiental e social, promovendo um desenvolvimento equilibrado e duradouro. A criação de experiências únicas e inesquecíveis para os turistas não só enriquece a percepção do destino, mas também aumenta a probabilidade de retorno e recomendação, fortalecendo ainda mais a economia local.

Portanto, o Marketing de Turismo não se limita apenas à divulgação de atrativos turísticos, mas engloba uma série de ações estratégicas que visam o desenvolvimento holístico das localidades. Ele auxilia na construção de uma imagem positiva e atrativa do destino, melhora a qualidade dos serviços oferecidos e contribui para a preservação e valorização do patrimônio cultural e natural. Em última análise, ao promover uma experiência enriquecedora para os turistas, o Marketing de Turismo também beneficia a comunidade local, proporcionando um ciclo virtuoso de crescimento e desenvolvimento sustentável.

Em suma, a relevância do Marketing de Turismo transcende a simples promoção de destinos. Ele se apresenta como um instrumento poderoso de transformação econômica e social, capaz de impulsionar o desenvolvimento regional de forma sustentável e inclusiva. A contínua evolução das estratégias de marketing, aliada à inovação e à pesquisa, será fundamental para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades emergentes no setor turístico global.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES, Danielle Dias. PEREIRA, Dirlene da Cunha. **A importância do Marketing turístico e o seu processo de valor para o cliente.** Revista Paata Eeseru em Turismo, 2022. Disponível em: https://periodicos.ifrr.edu.br/index.php/PET/article/view/1367 . Acessado em 14/12/2023.

[2] BARBOSA. Fábia Fonseca. **O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional. Caminhos de Geografia**. Uberlândia, v. 6, n. 14, p. 107–114, 2005. Disponível em: https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15380 . Acessado em: 6/12/2023.

[3] CNN Viagem & Gastronomia. Viagem & Gastronomia 06/11/2023 às 04:00. São Paulo, SP. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/viagemegastronomia/noticias/turismo-nacional-acumula-faturamento-de-r-121-bi-e-deve-crescer-115-em-2023/ Acessado em 05/12/2023.

[4] COELHO, Thalissa de Lima. TRIGUEIRO, Francisco Miraildo Chaves. THIAGO, Fernando. **Marketing Turístico uma estratégia para impulsionar o petencial turístico do município de Chapada dos Guimarães.** Anais CONASUM 2021 – CONFACAP 2021 – UFR - Rondonópolis – MT – Brasil – 13 a 17/12/2021.

[5] FECOMERCIOSP - **Turismo projeta crescimento superior a 50% para 2023**. Negócios 01/12/2022. Disponível em:

[6] https://www.fecomercio.com.br/noticia/turismo-projeta-crescimento-superior-a-50-para-2023 . Acessado em 05/12/2023.

[7] FLORES, Luiz Carlos da Silva. CAVALCANTE, Leila de Sena. RAYE, Roberta Leal. **Marketing turístico: Estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil)**. Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo, 6(3),2012, 322–339.

[8] GUEDES, Vania L. S. SUZANA, Borschiver. **Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica.** In: Encontro Nacional de Ciência da Informação, 6., 2005, Salvador. Anais [...]. Salvador: ANCIB, 2005. Disponível em: www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/VaniaLSGuedes.pdf Acessado em 26/12/2023.

[9] HADDAD, Eduardo A. PORSEE, Alexandre. A. RABAHY, Wilson. A. **Domestic tourism and regional inequality in Brazil. Tourism Economics**. 2015, 173-186. Disponível em: http://www.repec.eae.fea.usp.br/documentos/Nereus072011.pdf . Acessado em 05/12/2023.

[10] LOPES, Ana Claudia Duarte. PATULEIA, Mafalda. DIAS, Álvaro Lopes. **Marketing turístico condicionantes da satisfação e confiança do turismo em Manaus.** Lisboa, 2014. Disponível em: https://revistas.rcaap.pt/thij/article/view/30165 . Acessado em 07/12/2023.

[11] LUZ, Renato Henrique da. LIMA, Rosineide Maria de. MINCIOTTI, Silvio Augusto. **O Marketing Interno e o Desenvolvimento de Cidades e Localidades: como meio de obter recursos para as políticas públicas de saúde, educação, cultura e esporte.** Gestão & Regionalidade - Vol. 33 - Nº 97 - jan-abr/2017 Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1334/133450056011.pdf Acessado em 11/10/2023

[12] MIRANDA, Paula Chaves. Qualidade dos serviços turísticos no polo Chapada das Mesas um estudo da percepção dos turistas. São Luís, UFMA. 2016.

[13] MOESCH, Marutschka Martini. **O lugar da experiência e da razão na origem do conhecimento do turismo 2013**. Disponível em:. https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/2/Artigo_23.pdf . Acessado em 05/12/2023.

[14] MOREIRA, Renato Ângelo de Almeida. **Marketing e turismo no Ceará – uma relação necessária.** Revista FAC. Vol. 4 - n° 2/2011. Disponível em: https://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/representantes/vol-4-n-2-2011/77-marketing-e-turismo-no-ceara-uma-relacao-necessaria . Acessado em 14/12/2023.

[15] MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. OLIVEIRA, Luís Ignácio. SOUZA, Gonsalves de. **A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais.** Revista de Turismo Contemporâneo –RTC, Natal, v. 6, n. 1, p.129-150, jan./jun. 2018.

[16] MINISTERIO DO TURISMO. **Marketing de destino turístico. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/planos-de-marketing-turistico/marketing_destinos_turisticos.pdf** Acessado em 06/12/2023 RABAHY, Wilson Abrahão. **Análise e perspectivas do turismo no Brasil. RBTUR**, São Paulo, 14 (1), p. 1-13, jan./abr. 2019. Disponível em:. https://www.scielo.br/j/rbtur/a/9BTf68LkqpcdDDsKFvNxYSs/?format=pdf&lang=pt . Acessado em 05/12/2023

[17] SANTOS, Antonio Veras dos. SANTOS, Mariavan Tavares. **Marketing turístico** Manaus : Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011

[18] SERENO, Nayara Rodrigues. **O Marketing digital e mídias sociais como novo canal de vendas na hotelaria.** 2013. Disponível em: https://app.uff.br/riuff;/bitstream/handle/1/1123/267%20-%20Nayara%20Sereno.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acessado em 06/12/2023

[19] SERRA, Hugo Rogério Hage. SOUZA, Jorge Alex Almeida de. RIBEIRO, Willame de Oliveira. **Superando o Pragmatismo Econômico: Redefinindo os Limites do Turismo a partir de uma Abordagem Espacial** Instituto de Desenvolvimento Educacional do Pará - Belém, Brasil. Espaço Aberto, PPGG - UFRJ, V. 2, N.1, p. 85-100, 2012

[20] SILVA, Sidcley D'sordi Alves Alegrini da. CIPRIANO, Marcos José de Souza. MATOS, Christina de Oliveira. **Marketing Turístico em estudo sobre as ações de promoção da imagem do destino Natal/RN, Brasil.** Revista turismo y desarrollo local. Vol 8, Nº 18 (junio / junho 2015).

[21] TADINI, Rodrigo Fonseca**.** MELQUIADES, Tania. **Fundamentos do Turismo**. v. 1 – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

[22] VIEIRA, Leide Jane Cruz. Ilaydiany Cristina Oliveira da Silva. **A produção científica sobre os estudos bibliométricos no Brasil: uma análise a partir da Brapci.** Em Questão, Porto Alegre, v. 29, e-128160, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/emquestao/a/q8FfyPLmVmXX575H5VjFPwR/?lang=pt Acessado em 26/12/2023.

Capítulo 9

Análise da precificação de serviços jurídicos com base na tabela de honorários da OAB/PR: um estudo de caso para apurar a capacidade de suportar custos e despesas num escritório de advocacia

Gustavo Henrique Bowens
Eliane Iara Bendix

Resumo: Diante da escassez de estudos científicos sobre o uso de artefatos gerenciais no âmbito da advocacia, o presente estudo tem como objetivo analisar se a precificação mínima de serviços jurídicos sugerida pela Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional do Paraná, é instrumento de formação de preço de venda capaz de fazer frente a todos os custos e despesas de um escritório de advocacia em Ponta Grossa/PR, comparando-o com o preço de venda a partir do custo/hora e com o preço de venda que efetivamente foi realizado. Esta pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória e estudo de caso, visto que analisou qualitativamente dados coletados entre 2021 a 2023 de demonstrações contábeis, relatórios gerenciais, controles de fluxo de caixa, documentos internos e de entrevista semiestruturada de um único escritório para calcular o seu custo/hora (artefato gerencial não utilizado pela entidade até então) e formar o preço de venda em 8 processos judiciais iniciados e findos nesse período. Os resultados apontaram o custo/hora para cada ano (R$ 8,334, R$ 9,992, e R$ 9,227, respectivamente), e a partir do cálculo de três mark-ups distintos, obtiveram-se os preços de venda que indicaram que a tabela sugerida pela OAB para precificação mínima de serviços jurídicos cobre os custos, despesas e tributos incidentes do escritório – objeto deste estudo, assegurando lucratividade.

Palavras-chave: precificação, honorários advocatícios, tabela de preços da OAB/PR.

1. INTRODUÇÃO

A grande concorrência apresentada no segmento de serviços jurídicos demanda que os profissionais estejam cada vez mais qualificados e conscientes das peculiaridades que envolvem o seu ofício enquanto negócio. Nesse aspecto, inclui-se o conhecimento a respeito de como devem ser fixados os preços pelos serviços jurídicos prestados, isto é, os *honorários advocatícios*, que se traduzem na contraprestação recebida pelo advogado pelos serviços jurídicos prestados no exercício do mandato conferido pelo cliente (Krug, 2022).

O Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) apresenta critérios para que o advogado fixe o preço de seus honorários profissionais, incluindo, dentre outros, a complexidade técnica do trabalho, o tempo empregado, a possibilidade de privação para atendimento de outras causas, o valor da causa, a condição econômica do cliente, o caráter da intervenção (se a cliente eventual ou frequente), o local da prestação dos serviços, a competência profissional, e a prática do foro em casos análogos (Brasil, 2015). Nesta fixação, o advogado deverá observar, sob pena de aviltamento de honorários e cometimento de infração ética: a) o valor mínimo da Tabela de Honorários, instituída pelo Conselho Seccional de seu Estado (Brasil, 1994); e b) a circunstância de que o somatório entre honorários convencionais e honorários sucumbenciais não poderá ser superior às vantagens aproveitadas pelo cliente com a demanda (Brasil, 2015).

No entanto, apesar dessas diretrizes, as Tabelas de Honorários estabelecidas pelos Conselhos Seccionais parecem não considerar elementos de contabilidade gerencial. No caso do Estado do Paraná, essa lacuna é evidenciada na Resolução do Conselho Seccional nº 20/2018, que instituiu a Tabela de Honorários no âmbito de sua competência, e estabelece que os preços foram originalmente fixados levando em consideração apenas "percentuais médios e os valores mínimos de honorários, praticados pela classe [...]" (OAB, 2018). Ainda, a norma estabelece que os valores deverão ser ajustados anualmente pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (OAB, 2018); e que, a cada triênio, serão revistos em seu conteúdo, sem prejuízo da atualização monetária anual (OAB, 2018).

Somado a isso, verifica-se serem bastante escassos os estudos científicos quanto ao posicionamento deste segmento no mercado (Campos; Di Benedetto, 2021), sobretudo no que diz respeito a como devem ser fixados os preços de venda de serviços jurídicos a partir de elementos de contabilidade gerencial e contabilidade de custos. Também, não se verificam estudos a fim de apurar se as Tabelas de Honorários estabelecidas pelos Conselhos Seccionais da OAB são capazes de refletir custos, despesas, tributos e lucros de um escritório de advocacia na formação do preço de venda de seus serviços.

Santos, Dorow e Beuren (2016) constataram que mais de 70% dos empresários de diversos segmentos do Simples Nacional preferem tomar decisões gerenciais com base na sua própria experiência profissional, enquanto menos de 22% faz uso de informações gerenciais – o que denota que não teriam conhecimento suficiente sobre custos e despesas, resultando em decisões inadequadas na formação do preço de venda. Já Scheren *et al.* (2020) constataram dados preocupantes em relação ao conhecimento dos métodos de custeio necessários à formação do preço, em que apenas um dos artefatos analisados (o custeio por absorção) demonstrou ser conhecido e utilizado por mais da maioria dos entrevistados – sendo que, para os demais métodos, o desconhecimento foi superior a 70%.

No que tange à formação de preços para prestadores de serviços, os estudos estão mais concentrados na esfera dos honorários contábeis. Almeida, Vieira e Bennet (2019) promoveram estudo de caso em escritório contábil de Campo Grande/MS visando estabelecer tabela de preços com base nos custos da entidade, considerando a omissão do Conselho Regional de Contabilidade e dos sindicatos locais, e a praxe local de fixação dos honorários com base no salário-mínimo. Sanchez *et al.* (2017), ao buscarem a formação de preços para um escritório contábil do Distrito Federal, constataram que o preço cobrado de cinco clientes não vinha sendo suficiente para cobrir custos, despesas, tributos e lucros desejados pela entidade. Dallabona *et al.* (2013), ao entrevistarem escritórios contábeis de Tangará da Serra/MT, constataram que os critérios considerados mais importantes seriam o vulto, a complexidade e a dificuldade dos serviços a executar – ficando os gastos gerais da entidade apenas na 7ª posição dentre um total de 13 critérios analisados.

No âmbito específico da advocacia, poucos foram até hoje os ensaios que visaram obter informações concretas sobre o uso de informações gerenciais na fixação do preço dos honorários. Dentre os achados, Santos, Boligon e Medeiros (2015) buscaram construir planejamento financeiro e orçamentário de um escritório de advocacia – oportunidade em que previram o preço global pelos serviços, sem porém apurar valores singulares. Já Borget e Pasold (2004) estabeleceram um sistema de gerenciamento de custos para banca de advogados, calculando o custo/hora da advocacia judicial no âmbito das Justiça do Trabalho, Estadual e Federal. Desse modo, a falta de publicações ligadas aos aspectos gerenciais inerentes aos serviços jurídicos vai de encontro ao preconizado por Beirão, Gomes e Nunes (2018), para quem os advogados demonstram não possuir conhecimento em contabilidade gerencial, o que acarreta a realização de controles financeiros empíricos e intuitivos. Ainda, haveria falta de controle dos custos dessas entidades, o que implicaria na dificuldade de estabelecimento de preços de venda, bem como de percepção de atividades que não agregam valor e lucratividade (Beirão, Gomes e Nunes, 2018).

Diante desse cenário, onde os estudos em contabilidade gerencial sobre o estabelecimento do preço de venda de serviços jurídicos encontram campo fértil para expansão, indaga-se: será que a Tabela de Honorários da OAB/PR é capaz de satisfazer todos os custos e despesas de um escritório de advocacia em Ponta Grossa/PR? Com este questionamento, o estudo tem como objetivo analisar se a precificação mínima de serviços jurídicos sugerida pela OAB, Seccional do Paraná, é instrumento de formação de preço de venda capaz de satisfazê-los, comparando-o com o preço de venda a partir do custo/hora da atividade e com o preço de venda que efetivamente foi realizado, considerando que a entidade, até então, não fazia uso de nenhum instrumento gerencial para a precificação de seus serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FORMAÇÃO DE CUSTOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo definição de VanDerbeck e Nagy (2001), um serviço é um *benefício intangível* que não possui propriedades físicas e é consumido quando fornecido, não podendo ser guardado ou armazenado – em sentido oposto ao que ocorre na indústria e no comércio, que possuem estoques aos quais os custos são alocados. Os autores apontam que as empresas de serviços, em geral, têm pouco ou nenhum estoque, e os custos de mão de

obra representam a maior parte de seus custos totais (VanDerbeck; Nagy, 2001). As atividades de prestação de serviços, segundo Bernardi (1996), são diferenciadas pela intangibilidade do produto, frequentemente avaliadas por critérios subjetivos e expectativas de performance, ao contrário dos produtos físicos, que são mensurados por aspectos objetivos.

Na análise dos custos de serviços, Bernardi (1996) propõe a divisão dos custos em quatro elementos básicos: materiais aplicados aos serviços, mão de obra aplicada, custos indiretos dos serviços específicos, e custos indiretos dos serviços não específicos. Os *custos diretos* dos serviços incluem materiais e mão de obra diretamente aplicados na execução do serviço, enquanto os *custos indiretos* abrangem materiais e mão de obra que não podem ser medidos objetivamente e são comuns a diversos serviços (Bernardi, 1996). Esses custos indiretos podem ser divididos em específicos e não específicos, dependendo de sua relação com as operações centrais ou descentralizadas da empresa (Bernardi, 1996). Diante de suas características especiais, tem-se que custos de mão de obra direita e custos indiretos são os principais custos incorridos pela entidade que presta serviços, tendo em vista que, conforme assinalado por Warren, Reeve e Fess (2001), o "produto" que decorre de uma empresa de serviços é a sua própria prestação em si.

A formação do custo unitário de um serviço ocorrerá mediante a utilização de um método de custeio. Basicamente, tanto no âmbito dos serviços quanto no âmbito da indústria e do comércio, existem, segundo Padoveze e Takakura Junior (2013), duas grandes espécies para tanto: o método de custeio direto ou variável, e o métodos de custeio por absorção.

De uma maneira geral, o método de custeio direto ou variável não admite a alocação de custos e despesas indiretos de forma unitária, de modo que deverão ser suportados pelo lucro de todos os serviços (Padoveze e Takakura Junior. 2013). Neste método, os custos que não estão diretamente associados ao volume de produção ou prestação de serviços são desprezados e classificados como despesas do período, sendo apresentados contra o resultado (Crepaldi; Crepaldi, 2023).

Noutra perspectiva, os defensores do método de custeio por absorção consideram como válida e necessária a alocação dos custos indiretos aos custos unitários dos serviços (Padoveze; Takakura Junior, 2013). Assim, o método de custeio por absorção atribui unitariamente os gastos indiretos através de procedimentos de rateio, o que pode resultar em diferentes custos unitários para cada produto ou serviço, dependendo do critério de rateio utilizado (Padoveze; Takakura Junior, 2013). Neste método, como também asseveram Crepaldi e Crepaldi (2023), a ideia é que cada serviço absorva uma parcela dos custos direitos e indiretos relacionados à sua prestação; em verdade, tal método não se preocuparia em distinguir a classificação dos custos em diretos e indiretos, fixos e variáveis, mas apenas em distingui-los das despesas.

2.2. ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A precificação – isto é, o estabelecimento do preço de venda de produtos e/ou serviços – é uma das estratégias mais cruciais para a sobrevivência e o crescimento das empresas, independentemente do porte ou da área de atuação. Conforme Wernke (2018), no mercado competitivo atual, onde as margens de lucro estão em declínio, determinar adequadamente os preços de venda tornou-se essencial; todavia, muitas empresas ainda carecem de uma compreensão da rentabilidade proporcionada por seus produtos e

serviços, assim como das necessidades de volume de vendas para alcançar o equilíbrio operacional.

A doutrina fornece basicamente três “teorias” pelas quais o preço de venda poderá ser formado – que, conforme analisam Crepaldi e Crepaldi (2023), estarão pautadas ou em fatores mercadológicos (externos) ou em fatores financeiros (internos). A seguir, as duas primeiras teorias apresentadas estarão pautadas em aspectos externos, ao passo que a última delas estará pautada em aspectos financeiros da entidade.

2.2.1. FIXAÇÃO DO PREÇO DE VENDA A PARTIR DA TEORIA ECONÔMICA

Inicialmente, os preços de venda podem ser formados sob a ótica da *teoria econômica*, que enfatiza a necessidade de adaptação às condições de mercado e de demanda para a maximização dos lucros. Como é o mercado quem determina os preços dos produtos através da oferta e demanda, o cálculo de custos internos torna-se secundário, e a empresa deve focar na avaliação dos preços de mercado e nas pesquisas de mercado para novos produtos, considerando também despesas específicas como comissões, distribuição e publicidade (Padoveze; Takakura Junior, 2013).

As estratégias baseadas nessa teoria fixam preços com base no que o mercado-alvo está disposto a pagar. Quando os produtos são altamente diferenciados e procurados, a empresa pode estabelecer preços mais altos, ajustando-os conforme a demanda e a presença de concorrentes (Crepaldi; Crepaldi, 2023). Warren, Reeve e Fess (2001) explicam que os gerentes que adotam o preço nesta perspectiva consultam o mercado externo para definir os preços. Se a demanda do produto for alta, o preço será elevado; se for baixa, pode ser necessário reduzir o preço para estimular as vendas.

Se é o mercado o responsável pela estipulação do preço de venda, apenas restaria às empresas apurar qual é o máximo de custos que podem suportar para obterem a rentabilidade desejada. É nesse contexto que surge a abordagem do “custo-meta”, uma estratégia que inverte o tradicional processo de formação de preços. Em vez de calcular o preço de venda a partir dos custos internos, as empresas partem do preço de mercado já estabelecido, deduzindo dele a margem de lucro mínima esperada e outros custos financeiros. O resultado dessa operação define o "custo-meta", que é o valor máximo que pode ser alocado à produção sem comprometer a lucratividade desejada (Padoveze; Takakura Junior, 2013).

2.2.2. FIXAÇÃO DO PREÇO DE VENDA A PARTIR DA TEORIA DA CONCORRÊNCIA

A segunda abordagem para a formação do preço de venda se dá a partir do *critério da concorrência*. Aqui, o foco também está voltado ao ambiente externo, porém preocupando-se com a fixação do preço de vendas de acordo com as ações dos concorrentes (Padoveze; Takakura Junior, 2013). Com efeito, as empresas são levadas a ajustarem seus preços para se igualar ou superar a oferta existente, o que pode resultar em uma uniformidade de preços na indústria, especialmente em mercados dominados por poucas empresas, como em situações de oligopólio (Crepaldi; Crepaldi, 2023).

Nesse contexto, a fixação de preços pode obrigar as empresas a reagirem a mudanças implementadas pelos concorrentes, ajustando seus próprios preços em resposta às ações dos oponentes (Warren; Reeve; Fess, 2001). Assim, a precificação baseada na

concorrência exige que as empresas estejam em constante monitoramento das estratégias de preço dos concorrentes e busquem alternativas, como a diferenciação de produtos ou serviços para manter sua competitividade e atratividade no mercado (Warren; Reeve; Fess, 2001).

2.2.3. FIXAÇÃO DO PREÇO DE VENDA A PARTIR DOS CUSTOS

Por fim, o preço de venda ainda pode ser estabelecido a partir da análise dos *custos* da entidade. Essa abordagem de precificação se baseia na ideia de que o valor do produto ou serviço deve cobrir todos os custos envolvidos em sua produção e ainda gerar uma margem de lucro para a empresa – permitindo, assim, que a entidade atinja seu lucro-meta (Warren; Reeve; Fess 2001). Conforme explicam Padoveze e Takakura Junior (2013), essa metodologia parte da premissa de que o mercado estará disposto a absorver os preços de venda determinados pela organização, calculados com base nos custos e nos investimentos realizados. Ainda, embora essa suposição possa não se concretizar em todas as situações, ainda assim oferece um parâmetro inicial ou padrão de referência para análises comparativas, sendo válida para a tomada de decisões gerenciais (Padoveze; Takakura Junior, 2013).

O método de precificação baseado em custos considera o custo de produção ou aquisição do produto ou de prestação dos serviços, e aplica uma margem adicional que visa cobrir outros gastos e garantir a lucratividade. Esse método é utilizado por empresas que possuem maior controle sobre os preços de mercado, como aquelas que operam em condições de monopólio ou oligopólio, ou que comercializam produtos inovadores ou diferenciados (Wernke, 2018).

O estabelecimento do preço de venda a partir dos custos, segundo Bernardi (1996), é um dos mais utilizados devido à sua simplicidade. Para ele, usar por base os custos na fixação do preço de venda envolve, dentre outros, as seguintes vantagens: a garantia de preço e sobrevivência (assegurando o lucro e retorno desejados), a competitividade (permitindo entender melhor as ações da concorrência), e a rotinização das decisões (o que permite que a administração enfoque em aspectos políticos e estratégicos mais amplos) (Bernardi, 1996).

Segundo Martins (2018), a formação de preço com base nos custos está ligada aos métodos de custeio para o estabelecimento do preço unitário de produtos e serviços. O método de custeio variável considera apenas os custos diretos associados à produção ou prestação de serviços, como matérias-primas e mão de obra direta. Padoveze e Takakura Junior (2013) esclarecem que a margem de lucro deve cobrir, além dos custos variáveis, os custos fixos que não foram alocados diretamente aos produtos ou serviços. Este método é particularmente útil para análises de custo-volume-lucro, e é amplamente recomendado na literatura científica por sua capacidade de oferecer uma visão clara da contribuição de cada produto ou serviço para a rentabilidade da entidade (Padoveze; Takakura Junior, 2013).

Por outro lado, o método de custeio por absorção inclui tanto os custos diretos quanto os indiretos, como despesas administrativas e comerciais. Apesar das críticas teóricas a essa abordagem, como a complexidade na alocação de custos indiretos e a possível distorção dos resultados, sua simplicidade e conformidade com os princípios contábeis fazem dela a técnica preferida em muitas organizações (Padoveze; Takakura Junior). Ainda, Wernke

(2018) observa que alguns empresários optam por incluir nos preços de venda uma parcela referente aos gastos mensais fixos, como despesas administrativas e custos fixos, como uma forma de garantir que sejam cobertos, mesmo sem um sistema de gestão de custos mais avançado. Para isso, sugere a utilização de valores médios dos últimos meses para suavizar as variações sazonais, permitindo que os gastos fixos sejam rateados proporcionalmente ao faturamento e assegurando que sejam incorporados ao preço de venda, independentemente do consumo de recursos por cada produto ou serviço.

A fixação do preço de venda inicia a partir da apuração do custo unitário. Sobre este se aplica um índice, chamado *mark-up*, que pode ser traduzido como "multiplicador sobre os custos", segundo Padoveze e Takakura Junior (2013), ou "taxa de marcação", conforme Wernke, (2018). Segundo Bernardi (1996), o *mark-up* é um índice aplicado ao custo para determinar o preço de venda. Essa fórmula resulta na equação PREÇO = CUSTO × MARK-UP, refletindo a prática de aplicar um fator multiplicador ou divisor sobre o custo para estabelecer o preço de venda. Bernardi (1996) destaca que o *mark-up* deveria ser ajustado conforme as circunstâncias mercadológicas e financeiras, refletindo não apenas os custos e despesas, mas também o lucro desejado e os impostos incidentes. Wernke (2018) complementa que o *mark-up* pode incorporar diversos fatores, incluindo tributos, comissões e outras despesas variáveis. Essa abordagem possibilita a inclusão de uma ampla gama de custos no cálculo do preço de venda, permitindo a cobertura de todos os aspectos financeiros envolvidos na operação de vendas (Wernke, 2018).

O *mark-up* pode ser construído a partir de duas fórmulas: uma do *mark-up* "multiplicador", e outra do *mark-up* "divisor". O uso de quaisquer delas, como ressalta Wernke (2018) retornará ao mesmo preço de venda. De igual sorte, em ambos os casos, o ponto de partida se dará a partir da estrutura da demonstração de resultado do exercício (Padoveze; Takakura Junior, 2013), a fim de serem apurados os seguintes dados, conforme apontado por Crepaldi e Crepaldi (2023): a) identificação do percentual de gastos atribuídos a cada unidade do produto ou serviço prestado, sejam fixos ou variáveis; e b) identificação do percentual de lucro pretendido.

Colhidos os percentuais, o *mark-up* "multiplicador" é calculado a partir da divisão de 100 pela soma dos percentuais referentes aos custos, despesas e à margem de lucro desejada, e depois aplicada ao custo unitário (Wernke, 2018). Tem-se, assim, a seguinte fórmula:

$$Mark - up\ divisor = \frac{100}{(100 - \%PV)} \qquad (1)$$

Por outro lado, o *mark-up* "divisor" adota uma abordagem diferente, começando pelo cálculo dos percentuais incidentes sobre o preço de venda e dividindo a soma desses percentuais por 100. Em seguida, subtrai-se esse valor de 1 e divide-se o custo unitário pelo resultado obtido para encontrar o preço de venda orientativo. (Wernke, 2018) A fórmula do *mark-up* "divisor" é expressa a seguir, reportando a relação inversa com o preço de venda.

$$Mark - up\ divisor = \frac{(100 - \%PV)}{100} \qquad (2)$$

No processo de cálculo do *mark-up*, Crepaldi e Crepaldi (2023), assim como Padoveze e Takakura Junior (2013) recomendam a elaboração de dois tipos distintos: o *mark-up* I e o *mark-up* II. O *mark-up* I inclui despesas administrativas, comerciais, operacionais, custo financeiro de produção e vendas, além da margem de lucro desejada. Esse *mark-up* é utilizado para determinar o preço de venda antes da consideração dos impostos. Em seguida, o *mark-up II* é aplicado para incluir os impostos sobre vendas, como ICMS, PIS, Cofins e ISS, ajustando o preço final para refletir a carga tributária. Quanto a este último, Padoveze e Takakura Junior (2013) ressaltam que, no regime do Simples Nacional, por não existir a figura dos tributos sobre o lucro, bastaria a utilização da alíquota única empregada, que varia de acordo com a receita bruta total e o tipo de atividade desempenhada – sendo suficiente, portanto, a identificação da margem líquida para a construção dos dois *mark-ups*.

A fórmula total do *mark-up* pode ser obtida multiplicando o *mark-up* I pelo *mark-up* II, resultando no preço de venda final que cobre tanto as despesas e a margem de lucro quanto os impostos aplicáveis (Padoveze; Takakura Junior, 2013). Feito isso, o *mark-up* é adicionado ao custo unitário para a fixação do preço de venda (Warren, Reeve e Fess, 2001), conforme obtido pela sua multiplicação ou divisão ao custo unitário, a depender da fórmula utilizada.

Como se pode perceber, a definição do preço de venda é um processo complexo que exige uma abordagem integrada das três principais teorias de precificação. A análise de mercado, que envolve a avaliação do que os consumidores estão dispostos a pagar e o ambiente competitivo, é fundamental para ajustar os preços de forma realista (Bernardi, 1996). Desse modo, conhecer apenas os custos não é suficiente para uma precificação eficaz. É imperativo que as empresas compreendam também o grau de elasticidade da demanda, os preços dos concorrentes e a estratégia de marketing, além de adequar essas informações ao tipo de mercado em que atuam (Martins, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se classifica como qualitativa. Por meio dela, interpretam-se os dados analisados pelo pesquisador, que os categoriza e chega a conclusões sobre os seus significados (Richardson, 2017). Também, pode ser categorizada como uma pesquisa exploratória, pois "[...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses" (Silva, 2017). Em razão da maior compreensão do fenômeno, o mesmo autor defende que o seu planejamento é mais flexível, muitas vezes tendo suporte em pesquisas bibliográficas, entrevistas ou mesmo estudo de casos.

Com relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso. Gil (2022) relata que neste tipo de pesquisa o pesquisador se aprofunda exaustivamente sobre um ou poucos casos, o que lhe franqueará obter conhecimento abrangente e minucioso sobre o fenômeno ou população analisada.

Nas considerações de Yin (2015), a definição de estudo de caso pode ser observada por duas perspectivas: na primeira, trata-se de uma investigação empírica que busca analisar um determinado fenômeno em profundidade, levando em consideração as circunstâncias contextuais de onde encontra-se inserido; na segunda, o estudo de caso poderá enfrentar

muitas variáveis de interesse do que pontos de dados, o que poderá resultar em múltiplas fontes de evidência, o que demandará o suporte das proposições teóricas anteriores para direcionar a coleta e a análise dos dados. Apesar de útil para o aprofundamento de pesquisas exploratórias, Silva (2017) anota a ressalva de que pode se limitar a um universo de estudo muito específico, o que dificultaria a generalização de seus resultados.

Para a coleta de dados ao estudo de caso, a pesquisa utilizou-se de entrevista semiestruturada, por meio da qual os entrevistados respondem livremente às perguntas anteriormente formuladas, sem haver alternativas fechadas as quais os questionamentos estejam atrelados (Gil, 2019). Também, houve a coleta de dados a partir de fontes documentais, que representam as informações apuradas a partir de algum tipo de suporte (Gil, 2019) – no caso, as demonstrações contábeis, relatórios gerenciais, documentos internos como contratos, notas e cupons fiscais, boletos, entre outros, e as Tabelas de Honorários fixadas pela OAB/PR vigentes no período analisado.

A partir dessas estratégias, realizou-se o estudo de caso de um único escritório de advocacia, situado no Município de Ponta Grossa/PR. Trata-se de uma sociedade de advogados, constituída como pessoa jurídica desde o ano de 2016, que no presente receberá o nome fictício de "P&B Advogados". O escritório conta atualmente em sua equipe com a mão-de-obra de 05 bacharéis em direito e 01 estagiário; e atua em diversos ramos do mercado jurídico, como nas áreas do Direito Civil, Direito do Consumidor, Direito Tributário e Direito Previdenciário.

Para a realização do estudo, a pesquisa inicialmente buscou estabelecer o custo/hora da "P&B Advogados" para os anos de 2021 a 2023, bem como o correspondente *mark-up* que melhor se adaptasse à realidade empresarial. Diante da ausência de registro documental, a quantidade de horas disponíveis em cada ano foi estruturada a partir de entrevista aos seus sócios gerentes; enquanto os dados relativos aos gastos incorridos no período foram coletados a partir de planilhas de fluxo de caixa e de controles gerenciais junto ao próprio escritório objeto de estudo. Os dados foram compilados e tabulados em quadros e tabelas, que foram apresentados na análise dos resultados.

Após, aleatoriamente, foram selecionados 08 processos judiciais patrocinados pelos advogados da entidade cujo início e término dos serviços prestados recaíram entre os anos de 2021 a 2023. Por meio dos controles gerenciais da "P&B Advogados", foram compilados os atos processuais praticados em cada um dos processos analisados; e a partir da entrevista aos advogados responsáveis (dada a ausência de controle documental nesse sentido), foram estimadas as horas despendidas para a realização de cada um desses atos.

Finalmente, aplicando o *mark-up* calculado à quantidade de horas apurada para cada processo judicial, foi realizada a comparação entre o preço de venda que a "P&B Advogados" deveria ter estabelecido a partir dos seus custos, o preço de venda que efetivamente cobrou pelos serviços prestados (obtido por meio das notas fiscais de prestação de serviços emitidas), e o preço de venda sugerido pela OAB/PR por meio das Tabelas de Honorários vigentes para o período.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

4.1. CÁLCULO DO CUSTO/HORA

O primeiro passo para a apuração do preço de venda da "P&B Advogados" a partir de seus custos consistiu no cálculo do seu custo/hora entre os anos de 2021 a 2023, partindo do levantamento das horas de trabalho disponíveis no período. As horas úteis de trabalho por mês de cada ano foram obtidas a partir da multiplicação dos dias úteis de trabalho pela jornada diária de 08 horas de trabalho. Cumpre esclarecer que, na apuração dos dias úteis em cada ano, foi observado que a "P&B Advogados" não atua no período de suspensão nacional de prazos processuais prevista entre o período de 20 de dezembro e 20 de janeiro estabelecido na Lei 13.105/2015 – Código de Processo Civil (Brasil, 2015), nem mesmo nos dias de feriado e recessos estabelecidos pelo calendário do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (Paraná, 2024). Além disso, no ano de 2022, houve redução para meio expediente nos dias de jogos da seleção brasileira na Copa do Mundo de Futebol nos meses de novembro e dezembro, quando se utilizou da fração 0,5. Em seguida, as horas úteis obtidas por mês foram somadas para cada um dos nove colaboradores que, em cada período, compunham a equipe de trabalho da "P&B Advogados". Desta forma, obteve-se para os anos de 2021, 2022 e 2023 um total de 10.984 horas trabalhadas, 8.540 horas e 10.376 horas, respectivamente.

Durante o período estudado, a entidade passou por importantes modificações em sua equipe de apoio. Do ano de 2021 para o ano de 2022, houve redução de quase 25% da quantidade de horas disponíveis em decorrência da saída de três colaboradores. Tais horas só vieram a ser repostas a partir do ingresso de novo estagiário, semanas após o término do recesso forense do ano de 2023.

Descobertas as horas de trabalho disponibilizadas pela "P&B Advogados" para a prestação de seus serviços, o passo seguinte da pesquisa consistiu na apuração de todos os gastos incorridos pela entidade em cada ano. A partir do levantamento documental das informações constantes nas planilhas de fluxo de caixa e de controles gerenciais, foram obtidos os dados que compõem o Quadro 1, que dividiu os gastos em ordinários, extraordinários, financeiros e em tributos sobre a receita. A classificação em questão levou em consideração a sua maior comodidade na divisão das saídas de recursos quanto à habitualidade de sua recorrência; buscou contemplar que tanto custos quanto despesas fossem suportados pelo preço de venda; e considerou que a entidade é regida pelo regime de tributação do Simples Nacional:

Quadro 1 – Total de gastos incorridos pela P&B entre 2021 a 2023

Descrição	2021	2022	2023
Gastos Ordinários			
Água & Esgoto	R$ 1.075,29	R$ 1.184,28	R$ 1.361,03
Energia Elétrica	R$ 3.066,17	R$ 2.873,15	R$ 2.106,19
Software de Gestão	R$ 6.127,16	R$ 6.257,36	R$ 6.667,40
Internet/Telefone	R$ 1.067,46	R$ 1.166,12	R$ 1.101,87
Marketing	R$ 0,00	R$ 1.000,02	R$ 4.000,08
Ajuda de Custo	R$ 22.700,01	R$ 24.000,00	R$ 34.333,34
Bolsa Estágio	R$ 22.890,00	R$ 8.077,28	R$ 7.656,40
Estacionamento	R$ 2.380,00	R$ 2.400,00	R$ 2.400,00
Website	R$ 840,04	R$ 494,04	R$ 1.449,94
Anuidade OAB	R$ 2.670,91	R$ 2.784,10	R$ 3.018,40
Monitoramento/Alarme	R$ 720,00	R$ 856,80	R$ 931,15
IPTU	R$ 2.834,01	R$ 3.118,03	R$ 3.284,95
Aluguel	R$ 16.008,00	R$ 16.008,00	R$ 16.008,00
Software de Apresentação	R$ 0,00	R$ 193,20	R$ 193,20
Materiais de Expediente	R$ 1.654,04	R$ 5.668,84	R$ 2.195,00
Software de Cálculo	R$ 1.413,80	R$ 2.008,53	R$ 1.251,18
Diarista	R$ 1.770,69	R$ 3.446,67	R$ 3.706,64
Armazenamento em Nuvem	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 449,00
Banco de Jurisprudências	R$ 0,00	R$ 262,83	R$ 396,80
Software de Pesquisa de Empresas	R$ 99,00	R$ 429,90	R$ 907,11
Taxas e Alvarás	R$ 365,34	R$ 388,55	R$ 307,63
Assistência Técnica em Informática	R$ 2.999,95	R$ 1.026,66	R$ 0,00
Mensalidade Associação Comercial	R$ 484,00	R$ 86,00	R$ 0,00
Subtotal (A)	**R$ 91.105,87**	**R$ 83.730,36**	**R$ 93.725,31**
Gastos extraordinários			
Comissões – CM	R$ 7.627,72	R$ 31.532,19	R$ 29.092,91
Manutenção em informática	R$ 80,00	R$ 130,67	R$ 659,99
Subtotal (B)	**R$ 7.707,72**	**R$ 31.662,86**	**R$ 29.752,90**
Gastos financeiros			
Título de Capitalização	R$ 0,00	R$ 500,00	R$ 1.221,65
Cesta de Produtos Bancários	R$ 291,80	R$ 657,50	R$ 797,37
IOF	R$ 0,00	R$ 87,16	R$ 1.487,92
Juros cheque especial	R$ 0,00	R$ 45,34	R$ 27.422,71
Empréstimo bancário	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 49.496,30
Anuidade cartão de crédito	R$ 146,64	R$ 441,24	R$ 0,00
Tarifas Diversas	R$ 100,25	R$ 0,00	R$ 0,00
Subtotal (C)	**R$ 539,69**	**R$ 1.731,24**	**R$ 80.425,95**
Tributos sobre a receita – Simples Nacional			
Simples Nacional – Parcelas Regulares	R$ 28.323,66	R$ 40.474,29	R$ 36.058,55
Parcelamento	R$ 3.745,04	R$ 4.405,02	R$ 6.587,99
Subtotal (D)	**R$ 32.068,70**	**R$ 44.879,31**	**R$ 42.646,54**
Total Geral (A+B+C+D)	**R$ 131.420,98**	**R$ 162.003,77**	**R$ 246.550,70**

Fonte: elaborado pelo autor.

De todos os gastos incorridos pela entidade objeto de estudo, um importante parêntese deve ser feito em relação à forma de remuneração praticada aos advogados associados, que impactará diretamente na formação do custo/hora, do *mark-up*, e consequente do preço de venda. Os sócios gerentes optam por não retirar qualquer pró-labore, tendo os seus serviços remunerados apenas a partir dos lucros obtidos pela entidade. É esse lucro pretendido pelos sócios gerentes, única remuneração da qual auferem, que impactará

diretamente na apuração da "participação de venda" (PV) dos gastos incorridos pela entidade no cálculo do *mark-up*.

Por sua vez, os outros cinco profissionais associados bacharéis em direito no período são remunerados a partir de uma ajuda de custo mensal, mais comissões por processo, que pela política da entidade variam entre 15% (para os processos angariados pelos sócios gerentes), 30% (para os processos angariados pelos próprios associados), e 45% (para os processos angariados por um associado, mas com coparticipação de trabalho por outro associado) do preço cobrado pelos serviços. Esta forma de remuneração peculiar, por sua vez, demanda com que seja necessário calcular não dois *mark-ups*, como defendido por Crepaldi e Crepaldi (2023) e Padoveze e Takakura Junior (2013), mas sim *três*, pois se as comissões são cobradas de maneira própria para cada processo, então devem ser calculadas em separado, para cada ação judicial, quando devidas.

De posse das informações quanto ao total de horas úteis disponíveis por ano, bem como de todos os dispêndios incorridos, a divisão dos segundos pelas primeiras permitirá o cálculo do custo/hora para cada um dos três anos analisados.

Quadro 2 – Cálculo do custo/hora

Descrição	2021	2022	2023
Despesas Administrativas	R$ 91.105,87	R$ 83.730,36	R$ 93.725,31
Despesas Financeiras	R$ 438,44	R$ 1.598,74	R$ 2.019,02
Total (A)	R$ 91.544,31	R$ 85.329,10	R$ 95.744,33
Total de Horas (B)	10.984h	8.540h	10.376h
Custo/hora (A÷B)	**R$ 8,334**	**R$ 9,992**	**R$ 9,227**

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 2 desconsiderou os gastos tidos por extraordinários e tributos sobre a receita, pois as comissões de vendas serão objeto de cálculo *de mark-up* próprio, assim como os tributos; e dos gastos financeiros incorridos, foram abatidos os valores com empréstimo bancário, juros de cheque especial e IOF, pois a coleta dos dados demonstrou que o dispêndio não fora realizado em prol da atividade operacional.

4.2. CÁLCULO DOS MARK-UPS

Obtido o cálculo do custo/hora, o próximo passo para a obtenção do preço de venda pelos custos foi a apuração dos *mark-ups*, sendo o primeiro deles o que leva em consideração a ausência de tributos sobre o preço. Para esta construção, foram considerados os mesmos gastos considerados na apuração do custo/hora. Utilizou-se, também, a receita bruta total auferida em cada ano, apurada a partir das notas fiscais emitidas, e considerou-se como lucro o resultado da subtração da receita bruta pelos gastos considerados. Diante disso, obtiveram-se os seguintes percentuais de participação dos gastos (PV) na composição do preço de venda:

Quadro 3 – Apuração da participação dos gastos (PV) no preço de venda (sem impostos)

Descrição	2021		2022		2023	
	Valor (R$)	%	Valor (R$)	%	Valor (R$)	%
Vendas Totais (A)	396.428,02	100,00	578.283,55	100,00	534.015,80	100,00
Gastos administrativos (B)	91.105,87	22,98169	83.730,36	14,47912	93.725,31	17,55104
Gastos financeiros (C)	438,44	0,11060	1.598,74	0,27646	2.019,02	0,37808
Lucro (D)	304.883,71	76,90770	492.954,45	85,24444	438.271,47	82,07090
% PV (B+C)	23,09229		14,75558		17,92912	

Fonte: elaborado pelo autor.

Descoberto o percentual de participação dos gastos administrativos e financeiros, foi possível realizar o cálculo do *mark-up I*, adotando-se a opção que será multiplicada ao custo/hora para a apuração do preço de venda. Assim, a Tabela 1 ilustra o cálculo do índice para cada um dos anos considerados neste estudo:

Tabela 1 – Cálculo do *mark-up* multiplicador I

	2021	2022	2023
Mark-up Multiplicador I =	$\frac{100}{(100-\%PV)}$	$\frac{100}{(100-\%PV)}$	$\frac{100}{(100-\%PV)}$
Mark-up Multiplicador I =	$\frac{100}{76,90771}$	$\frac{100}{85,24442}$	$\frac{100}{82,07088}$
Mark-up Multiplicador I =	1,30026	1,17310	1,21846

Fonte: elaborado pelo autor.

A peculiaridade na forma de remuneração praticada pela "P&B Advogados", como já visto, demandou a construção de um *mark-up* intermediário, que leva em consideração o percentual variável de comissões pagas por processo. A partir dos percentuais praticados de 15%, 30% e 45%, obtiveram-se os seguintes índices, apresentados por meio da Tabela 2:

Tabela 2 – Cálculo do *mark-up* multiplicador *II*

Comissões aplicadas →	15%	30%	45%
Mark-up Multiplicador II =	$\frac{100}{(100-\%PV)}$	$\frac{100}{(100-\%PV)}$	$\frac{100}{(100-\%PV)}$
Mark-up Multiplicador II =	$\frac{100}{85}$	$\frac{100}{70}$	$\frac{100}{55}$
Mark-up Multiplicador II =	1,17647	1,42857	1,81818

Fonte: elaborado pelo autor.

O terceiro e último *mark-up* a ser apurado é o destinado para o cálculo do preço de venda com os tributos incidentes. Como a "P&B Advogados" é tributada pelo regime do Simples Nacional, houve a necessidade de apurar, previamente, qual a alíquota efetiva a que estava sujeita nos meses em que auferiu a receita de venda em cada um dos processos objeto deste estudo. Afinal, neste regime, a alíquota é variável conforme a receita bruta total

obtida nos 12 meses imediatamente anteriores à obtenção da receita. Por conseguinte, para o próprio cálculo do *mark-up* multiplicador *III*, houve a necessidade de, preliminarmente, selecionar aleatoriamente os 08 processos judiciais patrocinados pela banca, cujos serviços prestados iniciaram e terminaram entre 2021 a 2023, para só então apurar o índice específico para o mês de obtenção da receita de vendas.

Deste modo, o Quadro 4 abaixo apresenta os 08 casos selecionados (que, para a preservação dos dados pessoais dos clientes, foram classificados não com seu número de autuação judicial, mas sim pelo ramo do Direito nele discutido), a data de obtenção da receita em cada processo, a receita bruta obtida pela "P&B Advogados" nos 12 meses anteriores ao recebimento dos honorários do caso específico, e a alíquota efetiva aplicável no mês da obtenção da receita de honorários, calculada por meio da aplicação da fórmula estabelecida pela Lei Complementar do Simples Nacional (Brasil, 2006), e utilizando-se dos dados apurados a partir do Anexo IV, aplicável ao ramo da advocacia (Brasil, 2006):

Quadro 4 – Processos judiciais selecionados *versus* alíquota efetiva aplicável

Processo	Recebimento	RBT12	Alíquota Efetiva
Tributário	13/01/23	R$ 578.283,55	8,05226%
Consumidor	14/02/23	R$ 582.297,00	8,06707%
Previdenciário 1	11/04/23	R$ 619.759,46	8,19600%
Cível 1	05/06/23	R$ 546.689,94	7,92815%
Cível 2	29/06/23		
Cível 3	25/08/23	R$ 576.797,01	8,04673%
Cível 4	17/08/23		
Previdenciário 2	29/09/23	R$ 570.837,97	8,02425%

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de serem 08 os processos judiciais selecionados, a obtenção da receita de honorários ao longo do ano de 2023 ocorreu em 06 meses diferentes. Desse modo, como em cada um desses meses foram aplicadas distintas alíquotas efetivas quando do reconhecimento da receita, houve a necessidade de construção de 06 diversos *mark-up* multiplicador *III*, obtidos a partir da aplicação dos cálculos elucidados na Tabela 3:

Tabela 3 – Cálculo do *mark-up* multiplicador *III*

Mês →	Janeiro	Fevereiro	Abril	Junho	Agosto	Setembro
Mark-up Multiplicador III =	100 / (100-%PV)	100 / (100-%PV)	100 / (100-%PV)	100 / (100-%PV)	100 / (100-%PV)	100 / (100-%PV)
Mark-up Multiplicador III =	100 / 91,94774	100 / 91,93293	100 / 91,80400	100 / 92,07185	100 / 91,95327	100 / 91,97575
Mark-up Multiplicador III =	1,08757	1,08775	1,08928	1,08611	1,08751	1,08724

Fonte: elaborado pelo autor

Conhecido o custo/hora em cada período analisado, e apurados os *mark-ups* aplicáveis, para o cálculo do preço de venda de cada um dos 08 processos selecionados, o passo

seguinte da coleta de dados visou apurar a quantidade de horas despendida por ano em cada um dos casos.

4.3. CÁLCULO DAS HORAS E DO PREÇO DE VENDA POR PROCESSO

Sendo assim, a partir da contagem de cada ato processual praticado nas ações analisadas, e a partir das entrevistas com os advogados responsáveis, foram estimadas as horas despendidas por ano, cujo dados encontram-se compilados no Quadro 5:

Quadro 5 – Horas de trabalho estimadas por ação judicial por ano

Processo	2021	2022	2023
Tributário	0h	16,5h	0,5h
Consumidor	22,5h	6,75h	1h
Previdenciário 1	45h	2,5h	0,00h
Cível 1	0h	0h	11h
Cível 2	0h	0h	5,25h
Cível 3	0h	0h	18,5h
Cível 4	0h	22,75h	3,75h
Previdenciário 2	30,25h	3,75h	0,25h

Fonte: elaborado pelo autor.

Finalmente, com todos os dados coletados, foi possível determinar qual seria o preço de venda mínimo que a "P&B Advogados" deveria ter atribuído aos seus honorários para que todos os seus gastos tivessem sido suportados. Para tanto, foi necessário, para cada processo, multiplicar as horas trabalhadas no período (Quadro 5) pelo custo/hora de cada ano (Quadro 2), e estes pelos *mark-ups I* (Tabela 1), *II* (Tabela 2) e *III* (Tabela 3) – sendo que, para o *mark-up II*, foi adotado o índice correspondente ao percentual de comissões pagas aos advogados associados (no caso em que não houve o pagamento de comissões, adotou-se o índice "1,00"). Somados os valores anuais, foi possível obter o preço total de venda, tudo conforme dados delineados nos Quadros 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4:

Quadro 6.1 – Preço de venda para o ano de 2021

Processo	Horas	Custo/hora	*Mark-up I*	*Mark-up II*	*Mark-up III*	Preço/Ano
Tributário	0h	R$ 8,334/h	1,30026	1,00	1,08757	R$ 0,00
Consumidor	22,5h			1,17647	1,08775	R$ 312,03
Previdenciário 1	45h			1,81818	1,08928	R$ 965,77
Cível 1	0h			1,81818	1,08611	R$ 0,00
Cível 2	0h			1,81818	1,08611	R$ 0,00
Cível 3	0h			1,17647	1,08751	R$ 0,00
Cível 4	0h			1,00	1,08751	R$ 0,00
Previdenciário 2	30,25h			1,42857	1,08724	R$ 509,14

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6.2 – Preço de venda para o ano de 2022

Processo	Horas	Custo/hora	*Mark-up I*	*Mark-up II*	*Mark-up III*	Preço/Ano
Tributário	16,5h	R$ 9,992/h	1,17310	1,00	1,08757	R$ 210,34
Consumidor	6,75h			1,17647	1,08775	R$ 101,25
Previdenciário 1	2,5h			1,81818	1,08928	R$ 58,04
Cível 1	0h			1,81818	1,08611	R$ 0,00
Cível 2	0h			1,81818	1,08611	R$ 0,00
Cível 3	0h			1,17647	1,08751	R$ 0,00
Cível 4	22,75h			1,00	1,08751	R$ 290,00
Processo	**Horas**	**Custo/hora**	***Mark-up I***	***Mark-up II***	***Mark-up III***	**Preço/Ano**
Previdenciário 2	3,75h	R$ 9,992/h	1,17310	1,42857	1,08724	R$ 68,27

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6.3 – Preço de venda para o ano de 2023

Processo	Horas	Custo/hora	*Mark-up I*	*Mark-up II*	*Mark-up III*	Preço/Ano
Tributário	0,5h	R$ 9,227	1,21846	1,00	1,08757	R$ 6,11
Consumidor	1h			1,17647	1,08775	R$ 14,39
Previdenciário 1	0h			1,81818	1,08928	R$ 0,00
Cível 1	11h			1,81818	1,08611	R$ 244,22
Cível 2	5,25h			1,81818	1,08611	R$ 116,56
Cível 3	18,5h			1,17647	1,08751	R$ 266,11
Cível 4	3,75h			1,00	1,08751	R$ 45,85
Previdenciário 2	0,25h			1,42857	1,08724	R$ 4,37

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6.4 – Preço total de venda

Processo	Preço 2021	Preço 2022	Preço 2023	Preço Total
Tributário	R$ 0,00	R$ 210,34	R$ 6,11	R$ 216,46
Consumidor	R$ 312,03	R$ 101,25	R$ 14,39	R$ 424,67
Previdenciário 1	R$ 965,77	R$ 58,04	R$ 0,00	R$ 1.023,80
Cível 1	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 244,22	R$ 244,22
Cível 2	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 116,56	R$ 116,56
Cível 3	R$ 0,00	R$ 0,00	R$ 266,11	R$ 266,11
Cível 4	R$ 0,00	R$ 290,00	R$ 45,85	R$ 335,85
Previdenciário 2	R$ 509,14	R$ 68,27	R$ 4,37	R$ 581,78

Fonte: elaborado pelo autor.

Calculados os preços de venda que a entidade deveria ter adotado para suportar todos os seus custos, despesas e tributos, a resposta ao problema de pesquisa foi obtida a partir da comparação com o preço de venda que a "P&B Advogados" efetivamente cobrou de seus clientes e com o preço de venda sugerido pela OAB/PR por meio das Tabelas de Honorários vigentes para cada um dos processos estudados. No caso da ação "Tributário", vigia à época a Tabela estabelecida pela Resolução de Diretoria nº 03/2022; para os casos "Consumidor", "Previdenciário 1" e "Cível 1", vigia a Tabela definida pela Resolução de Diretoria nº 01/2023; e para os processos "Cível 2", "Cível 3", "Cível 4" e "Previdenciário 2", vigia a Tabela fixada pela Resolução de Diretoria nº 06/2023".

4.4. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE PREÇO REALIZADO, PREÇO DE VENDA PELO CUSTO E PREÇO MÍNIMO SUGERIDO PELAS TABELAS DA OAB/PR

Na análise dos dados constantes do Quadro 6, um importante esclarecimento preliminar deve ser feito. A Tabela de Honorários da OAB/PR, em todos os anos, estabelece o preço mínimo de vendas tanto por meio da aplicação de um *percentual mínimo*, incidente sobre determinada base de cálculo (ex: valor da causa, valor de uma prestação, valor do contrato etc.), quanto um *valor nominal mínimo* em moeda corrente, que deve ser observado na hipótese da apuração do preço pela primeira opção não atingir o mínimo estabelecido pela segunda opção. Ambos os valores serão considerados para efeito da análise da problemática de pesquisa:

Quadro 7 – Preço mínimo de venda sugerido pelas Tabelas de Honorários da OAB/PR

Processo	Base de Cálculo	Preço pelo Percentual Mínimo			Preço pelo Valor Nominal Mínimo
		Base de Cálculo	%	Valor de Venda	
Tributário	R$ 5.105,57	Valor da economia obtida	10	R$ 510,56	R$ 4.672,86
Consumidor	R$ 13.089,31	Valor do proveito	10	R$ 1.308,93	R$ 3.255,27
Previdenciário 1	R$ 28.790,40	Valor de uma anuidade	20	R$ 5.758,08	Não estipulado
Cível 1	R$ 5.000,00	Valor da causa	15	R$ 750,00	R$ 848,57
Cível 2	-	Requerimento Avulso	-	Não estipulado	R$ 1.133,86
Cível 3	R$ 12.737,19	Valor da causa + Audiência de conciliação (R$ 493,78) + Audiência de Instrução (R$ 707,14)	15	R$ 3.111,50	R$ 2.049,49
Cível 4	R$ 7.368,90	Valor do proveito	10	R$ 736,89	R$ 2.828,55
Previdenciário 2	R$ 17.332,08	Valor de uma anuidade	20	R$ 3.466,42	Não estipulado

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que a adoção do preço de venda da Tabela pela aplicação do *percentual mínimo*, em quase todos os casos, não foi suficiente para atingir o preço de venda pelo *valor nominal mínimo*. A adoção do preço de venda pelo percentual mínimo só foi maior para o processo "Cível 3"; já especificamente para os casos "Previdenciário 1" e "Previdenciário 2", só seria possível a adoção do preço de venda pelo *percentual mínimo* dada a ausência de estipulação de preço pelo *valor nominal mínimo*.

Com os três preços de venda apurados, a comparação entre eles levou à construção do Quadro 8, que lado a lado compara o preço de venda que efetivamente foi cobrado pela entidade (obtido por meio da apuração das notas fiscais de prestação de serviço emitidas), o preço mínimo de venda sugerido pela Tabela da OAB/PR (Quadro 7), tanto pela adoção do *percentual mínimo* ou do *valor mínimo nominal*, e o preço de venda total calculado a partir da apuração dos custos, despesas e tributos incidentes (Quadro 6.4):

Quadro 8 – Preço cobrado *versus* Preço mínimo da Tabela da OAB/PR *versus* Preço de venda calculado pelos custos e despesas

Processo	Preço Realizado	Preço Mínimo Tabela OAB/PR			Preço pelos Custos
		Percentual		Valor nominal	
Tributário	R$ 1.531,67	10%	R$ 510,56	R$ 4.672,86	R$ 216,46
Consumidor	R$ 3.926,79	10%	R$ 1.308,93	R$ 3.255,27	R$ 424,67
Previdenciário 1	R$ 9.219,88	20%	R$ 5.758,08	Não estipulado	R$ 1.023,80
Cível 1	R$ 924,00	15%	R$ 750,00	R$ 848,57	R$ 244,22
Cível 2	R$ 2.001,70	-	Não estipulado	R$ 1.133,86	R$ 116,56
Cível 3	R$ 2.000,00	15%	R$ 3.111,50	R$ 2.049,49	R$ 266,11
Cível 4	R$ 2.210,67	10%	R$ 736,89	R$ 2.828,55	R$ 335,85
Previdenciário 2	R$ 3.545,20	20%	R$ 3.466,42	Não estipulado	R$ 581,78

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira constatação a partir do Quadro 8 é a de que a "P&B Advogados, em 100% dos casos, cobrou o preço de seus honorários em valores acima do preço mínimo necessário para satisfazer todos os seus custos e despesas – o que, certamente, lhe proporcionou lucratividade de sua atividade. No pior cenário, no processo "Cível 1", o preço de venda efetivamente cobrado foi 378,35% superior ao preço mínimo de venda calculado pelos custos; já no melhor cenário, no processo "Cível 2", o preço praticado foi mais de 17 vezes superior ao preço de venda calculado pelos custos.

O Quadro 9 demonstra a variação entre o preço calculado a partir dos custos e o preço efetivamente cobrado pela "P&B" Advogados:

Quadro 9 – Variação do preço de venda calculado pelos custos e despesas *versus* Preço cobrado

Processo	Preço pelos Custos	Preço Realizado	Variação
Tributário	R$ 216,46	R$ 1.531,67	+ 707,61%
Consumidor	R$ 424,67	R$ 3.926,79	+ 918,19%
Previdenciário 1	R$ 1.023,80	R$ 9.219,88	+ 900,55%
Cível 1	R$ 244,22	R$ 924,00	+ 378,35%
Cível 2	R$ 116,56	R$ 2.001,70	+ 1717,34%
Cível 3	R$ 266,11	R$ 2.000,00	+ 751,58%
Cível 4	R$ 335,85	R$ 2.210,67	+ 658,23%
Previdenciário 2	R$ 581,78	R$ 3.545,20	+ 609,37%

Fonte: elaborado pelo autor.

A constatação, por sua vez, é exatamente a mesma quando o preço mínimo calculado a partir dos custos é comparado ao preço mínimo fixado pela Tabela da OAB/PR, mesmo nas hipóteses em que fosse adotado como parâmetro o preço pelo *percentual mínimo*, que em larga escala se demonstrou menor que o preço pelo *valor nominal mínimo*.

O Quadro 10 demonstra a variação entre os preços calculado a partir dos custos e o preço de venda mínimo sugerido pela OAB/PR:

Quadro 10 – Variação do preço de venda calculado pelos custos e despesas *versus* Preço Mínimo da Tabela da OAB/PR

Processo	Preço pelos Custos	Preço Mínimo Tabela OAB				
		Percentual		Variação	Valor Nominal	Variação
Tributário	R$ 216,46	10%	R$ 510,56	+ 235,87%	R$ 4.672,86	+ 2.158.76%
Consumidor	R$ 424,67	10%	R$ 1.308,93	+ 308,22%	R$ 3.255,27	+ 766,54%
Previdenciário 1	R$ 1.023,80	20%	R$ 5.758,08	+ 562,42%	Não estipulado	-
Cível 1	R$ 244,22	15%	R$ 750,00	+ 307,10%	R$ 848,57	+ 347,46%
Cível 2	R$ 116,56	-	Não estipulado	-	R$ 1.133,86	+ 972,77%
Cível 3	R$ 266,11	15%	R$ 3.111,50	+ 1.169,25%	R$ 2.049,49	+ 770,17%
Cível 4	R$ 335,85	10%	R$ 736,89	+ 219,41%	R$ 2.828,55	+ 842,21%
Previdenciário 2	R$ 581,78	20%	R$ 3.466,42	+ 595,83%	Não estipulado	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando comparado ao preço de venda efetivamente praticado pela "P&B Advogados", o preço mínimo de venda, quando utilizado o *percentual mínimo*, somente foi maior em comparação ao processo "Cível 3" (1.169,25% *versus* 751,58%). Já quando a análise recaiu sobre o preço de venda pelo *valor nominal mínimo*, a Tabela de Honorários da OAB/PR foi superior nos processos "Tributário" (2.158,76% *versus* 707,61%), "Cível 3" (770,17% *versus* 751,58%) e "Cível 4" (842,21% *versus* 658,23%). Mesmo assim, quando comparado ao preço de venda mínimo apurado a partir dos custos e despesas da entidade, em absolutamente todos os casos a Tabela da OAB/PR apresentou preço de venda que se demonstrou capaz de satisfazer a todos eles.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar se a precificação mínima de serviços jurídicos sugerida pela OAB/PR, é instrumento de formação de preço de venda capaz de fazer frente a todos os custos e despesas de um escritório de advocacia em Ponta Grossa/PR, comparando-o com o preço de venda a partir do custo/hora e com o preço de venda que efetivamente foi realizado. Os resultados indicam que, para o caso específico da entidade "P&B Advogados", o preço mínimo de venda estabelecido pelas Tabelas da OAB/PR vigentes ao tempo da obtenção da receita, em cada processo analisado, foi capaz de satisfazer os custos, despesas e tributos incidentes sobre a sua atividade operacional. Mais que isso: a Tabela também foi capaz de estabelecer importante lucratividade, sempre acima de duas vezes o valor do preço de venda pelos custos. Em alguns casos pontuais, teria até mesmo o condão de propiciar um lucro acima daquele esperado pelo escritório.

Desse modo, o estudo contribui para a compreensão e precificação de serviços jurídicos e para a gestão eficiente de escritórios de advocacia, evidenciando a importância da utilização de ferramentas de controle de custos e de contabilidade gerencial na área jurídica.

Por sua vez, a principal limitação da pesquisa repousa em sua análise restrita a um único escritório de advocacia, que demonstrou ter peculiaridades próprias, como na forma de

remuneração e horas de trabalho disponibilizadas, que podem não refletir a realidade de outros escritórios. A título de reflexão, escritórios menores, que incorram nos mesmos gastos, porém como menos profissionais a disposição, poderão ter custo/hora mais elevado, de modo que a mesma Tabela de Honorários não será capaz de suportar os dispêndios da entidade. O mesmo poderia ocorrer com escritórios maiores, que mesmo com maior pessoal disponível, poderiam ter gastos mais elevados, que igualmente elevariam o custo/hora da atividade.

Da mesma forma, a prestação de serviços jurídicos demonstra possuir ciclo operacional longo, com processos judiciais podendo facilmente superar o prazo de duração de mais de três anos. Com efeito, análises gerenciais limitadas à constatação do preço de venda podem causas importantes distorções, demandado que sejam analisadas conjuntamente com outros indicadores, como o ciclo financeiro e controles de fluxo de caixa.

Com efeito, sugere-se que a metodologia seja replicada em maior escala, com escritórios de diferentes portes, regimes de tributação, ramos do Direito e abrangência geográfica, até mesmo por meio de uso de questionários que apurassem faixas de gastos e de horas trabalhadas para apuração dos índices necessários à comparação dos preços de venda, de modo a aprofundar a análise da precificação mínima de serviços advocatícios pela Ordem dos Advogados do Brasil, e ampliar a compreensão sobre o tema.

REFERÊNCIAS

[1] ALMEIDA, M. da S.; VIEIRA, E. T. V.; BENNETT. Formação de preço para honorários contábeis: Um estudo de caso em um escritório de Campo Grande-MS. **Revista Científica Hermes**, *[s. l.]*, v. 25, p. 510-530, 2019. Disponível em: https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/477, Acesso em: 10 jul. 2024.

[2] BEIRÃO, É. de S.; GOMES, T. A; NUNES, K. J. F da S, A importância da contabilidade de custos para a gestão empresarial de escritórios de advocacia. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, Araraquara, v. 21, n. 3, p. 168-181, 2018. Disponível em: https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/550. Acesso em: 09 jul. 2024.

[3] BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços: Uma abordagem competitiva sistêmica e integrada**. São Paulo: Atlas, 1996.

[4] BORGET, A.; PASOLD, B. Gestão de custos em escritório de advocacia. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, *[s. l.]*, v.1, n. 1, p. 45-67, 2004. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2898110. Acesso em: 09 jul. 2024.

[5] BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 08 set. 2024.

[6] _____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 07 set. 2024.

[7] _____. Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 jul. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

[8] CAMPOS, A. G.; DI BENEDETTO, R. Mercado de trabalho jurídico no Brasil: Qual é a atual situação?

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2021. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11059/1/td_2714.pdf. Acesso em: 07 jul. 2024.

[9] CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Resolução nº 02/2015. Aprova o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 nov. 2015. Disponível em: https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085. Acesso em: 07 jul. 2024.

[10] CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G; S. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775026/. Acesso em: 10 jul. 2024.

[11] DALLABONA, A. S. *et. al.* Formação do preço de honorários contábeis em Tangará da Serra-MT: Análise dos componentes do preço. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Nova Mutum, v. 2, n. 3, p. 7-24, 2015. Disponível em: https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/372. Acesso em: 10 jul. 2024.

[12] GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 07 ago. 2024.

[13] _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/. Acesso em: 07 ago. 2024.

[14] KRUG, P. **Ética e estatuto da OAB**. 2. ed. Rio de Janeiro, Método, 2022. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559645343/. Acesso em: 07 jul. 2024.

[15] MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/. Acesso em: 09 ago. 2024.

[16] _____; ROCHA, W. **Métodos de Custeio Comparados**: Custos e Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498314/. Acesso em: 11 ago. 2024.

[17] ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (Paraná). **Resolução de Diretoria nº 03/2022**. Dispõe sobre a atualização da Tabela de Honorários Advocatícios. Curitiba, Diretoria da Seção do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil, 23 de março de 2022. Disponível em: https://honorarios.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2022/04/resolucao-de-diretoria-03-2022.pdf, Acesso em: 14 set. 2024.

[18] _____. **Resolução de Diretoria nº 01/2023**. Dispõe sobre a atualização da Tabela de Honorários Advocatícios. Curitiba, Diretoria da Seção do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil, 19 de janeiro de 2023. Disponível em: https://honorarios.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2023/01/2023-01-resolucao-de-diretoria.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

[19] _____. **Resolução de Diretoria nº 01/2023**. Dispõe sobre a atualização da Tabela de Honorários Advocatícios. Curitiba, Diretoria da Seção do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil, 19 de janeiro de 2023. Disponível em: https://honorarios.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2023/01/2023-01-resolucao-de-diretoria.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

[20] _____. **Resolução de Diretoria nº 06/2023**. Dispõe sobre a atualização da Tabela de Honorários Advocatícios. Curitiba, Diretoria da Seção do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil, 07 de junho de 2023. Disponível em: https://honorarios.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2023/10/2023-06-resolucao-de-diretoria.pdf. Acesso em: 14 set. 2024.

[21] _____. **Resolução do Conselho Seccional nº 20/2018**. Dispõe sobre a Tabela de Honorários Advocatícios do Estado do Paraná. Curitiba, Conselho Pleno da Seção do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil, 07 de dezembro de 2018. Disponível em: https://honorarios.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/01/20191207-tabela-de-honorarios-resolucao-20-2018.pdf. Acesso em: 13 jul. 2024.

[22] PADOVEZE, C. L.; TAKAKURA JUNIOR, F. K. **Custo e preços de serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral**. Rio de Janeiro, Atlas, 2013. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477760/. Acesso em: 09 jul. 2024.

[23] RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social - métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/. Acesso em: 09 ago. 2024.

[24] SANCHES, A. K. D *et al.* Honorários contábeis calculados de acordo com o custeio por absorção: Uma comparação com os valores efetivamente cobrados por um escritório contábil no Distrito Federal. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC, 2017, *[s. l.]*. **Anais** [...]. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4302. Acesso em: 10 jul. 2024.

[25] SANTOS, M. de F.; BOLIGON, J. A. R.; MEDEIROS, F. S. B. Planejamento financeiro e orçamentário em uma empresa de serviços de advocacia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**. Londrina, v. 16, n. 2, p. 180-191, 2015. Disponível em: https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/3320. Acesso em 09 jul. 2024.

[26] SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista ambiente contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153–186, 2016. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271. Acesso em: 09 jul. 2024.

[27] SCHEREN, G. *et al*. Práticas gerenciais em micro e pequenas empresas do oeste catarinense. **Revista Conhecimento Contábil**, Mossoró, v. 8, n. 1, p. 1-24, 2020. Disponível em: https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/760. Acesso em: 09 jul. 2024.

[28] SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24428/1/eBook_Metodologia_da_Pesquisa_Aplicada_a_Contabilidade-Ci%C3%AAncias_Contabeis_UFBA.pdf. Acesso em: 15 out. 2024.

[29] TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ**. Calendário de feriados e suspensões de expediente**. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Curitiba. Disponível em: https://www.tjpr.jus.br/en/calendario. Acesso em: 06 set. 2024.

[30] VANDERBECK, N; NAGY, C.F. **Contabilidade de custos**. Tradução de Robert Brian Taylor. 11.ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

[31] WARREN, C. S; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

[32] WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/. Acesso em: 10 ago. 2024.

[33] YIN, R. K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/. Acesso em: 17 out. 2024.

Capítulo 10

Rodízio das firmas de auditoria e gerenciamento de resultados após a adoção das IFRS: evidências das empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico da B3

Ronan Reis Marçal
Thiago Cunha de Oliveira

Resumo: O objetivo deste trabalho foi analisar a influência do rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, na incidência de gerenciamento de resultados das empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico listadas na B3. A proposta decorre do entrelace entre a qualidade da auditoria (aqui representada pelo rodízio das firmas) e a qualidade dos lucros (representada, por sua vez, pelas práticas de gerenciamento de resultados), considerando o eventual aumento de accruals discricionários a partir da adoção das IFRS. A amostra foi composta por 200 observações de 40 diferentes empresas entre 2014 e 2018. As técnicas empregadas foram as regressões lineares estimadas com dados em painel e as regressões estimadas por Mínimos Desvios Absolutos. Os setores foram escolhidos dada sua relevância perante a economia nacional e pelos resultados opostos entre si diagnosticados por Silva e Bezerra (2010) no período anterior às IFRS. Os resultados indicam que, para as empresas observadas, o rodízio das firmas não reduziu o nível de gerenciamento de resultados. Ademais, isso ocorre independentemente do setor analisado, contrariando os achados da pesquisa de Silva e Bezerra (2010). Os achados auxiliam a suprir uma lacuna literária sobre os efeitos do rodízio das firmas, após as IFRS, nas práticas de gerenciamento de resultados. E, ainda, dispõem aos usuários externos noções sobre a qualidade do lucro reportado pelas empresas dos setores estudados quando realizada a troca da firma de auditoria.

Palavras-chave: Gerenciamento de Resultados; Qualidade da Auditoria; Rodízio das Firmas; Accruals Discricionários; IFRS.

1. INTRODUÇÃO

O resultado do período é uma importante ferramenta para avaliação das empresas por parte dos usuários externos (Kothari, 2001) e, quando apresentado de forma distorcida, pode prejudicar tais usuários nos momentos cruciais de tomada de decisão quanto às posições econômico-financeiras da entidade (Meurer, Ribeiro, Feltes & Sousa, 2022).

Esta afirmação pode ser sustentada, por exemplo, diante da pesquisa feita por Dichev, Graham, Harvey e Rajgopal (2013), onde 94% dos entrevistados – diretores financeiros de empresas norte-americanas de capital aberto – classificaram o lucro como muito importante para os investidores durante a avaliação das empresas.

O lucro é tão relevante para usuários externos que, conforme Takamatsu e Fávero (2013), outras importantes informações disponibilizadas nas demonstrações contábeis tendem a ser preteridas em sua função.

Cabe destacar que diante da exigência do regime de competência pela contabilidade, o resultado econômico é quase sempre distinto do resultado financeiro. Essa diferença recebe o nome de *accrual*, tal qual relatam Kolozsvari e Macedo (2018). Por sua vez, os *accruals* ainda são subdivididos em duas parcelas, a saber: I) não discricionária, que remete às atividades naturais das empresas; e II) discricionária, decorrente de medidas arbitrárias dos gestores, sendo esta parcela tratada como *proxy* de gerenciamento de resultados por grande parte da literatura acerca desse tema (Martinez, 2008).

Considerando que resultados menos gerenciados denotam uma melhor métrica de qualidade sobre esta medida (Healy & Wahlen, 1999; Meurer et al., 2022) e que é dever da contabilidade apresentar informações capazes de oferecerem aos usuários externos noções gerais e fidedignas sobre a performance da entidade (Palepu, Bernard & Healy, 2004), alguns estudos, como Chi, Lisic e Pevzner (2011), Burnett, Cripe, Martin e McAllister (2012) e Lennox, Wu e Zhang (2016), buscaram compreender a relação entre a qualidade da auditoria prestada e os *accruals* discricionários no sentido de que o aumento daquela deveria, em teoria, reduzir o volume desses.

Nesse campo de estudos, o rodízio das firmas é uma variável frequentemente utilizada como *proxy* de qualidade da auditoria partindo da premissa de que, com o rodízio, há um aumento da independência do auditor, fato que reduz a incidência de erros e fraudes contábeis (Martinez & Reis, 2010), muito embora haja uma linha de pensamento que contrarie essa argumentação em função da perda de *expertise* acumulada sobre o cliente pelos auditores (Beck &Wu, 2006).

No Brasil, a maioria das pesquisas que seguiram essa argumentação utilizaram dados de empresas listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3) durante o período anterior à adoção das normas internacionais de contabilidade – *International Financial Reporting Standards* (IFRS) – tal qual Silva e Bezerra (2010), Martinez e Reis (2010) e Azevedo e Costa (2012). Contudo, conforme Chan, Lin e Mo (2010), dentre as principais características oferecidas aos gestores após a adoção das IFRS, está a maior liberdade na escolha de certas políticas contábeis. Essa liberdade, portanto, tende a favorecer o aumento de medidas de gerenciamento de resultados (Ahmed, Chalmes & Khlif, 2013). O recente estudo feito por Boina e Macedo (2018) confirma essa tendência no cenário nacional.

Nessa esteira, o objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, na incidência de gerenciamento de resultados das empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico listadas na B3.

A escolha da delimitação dos referidos setores da B3 decorre de duas razões: a primeira é a relevância destes setores perante a economia e vice-versa, sendo a pesquisa de Pandini, Stüpp e Fabre (2018) exemplo disso ao relatar que empresas de ambos os setores têm seus índices econômico-financeiros correlacionados com variáveis macroeconômicas; já a segunda razão decorre das conclusões da pesquisa de Silva e Bezerra (2010), onde os autores encontram evidências de que o setor de consumo não cíclico tende a diminuir o gerenciamento de resultados após a troca da firma de auditoria, ao passo que o setor de consumo cíclico segue o sentido oposto. Essa ambiguidade surge como fator de interesse sobre as nuances de cada setor para o objetivo proposto.

A pesquisa se justifica ao abordar como o rodízio das firmas de auditoria passou a ser relevante (ou irrelevante) na redução das medidas de gerenciamento de resultados após a adoção das IFRS, tendo em vista que há sugestão na literatura de aumento dos *accruals* discricionários após a implementação deste padrão contábil. Ademais, faz-se pertinente avaliar se esta relação é influenciada diante de características setoriais, conforme sugestão de Azevedo e Costa (2012); algo passível de observação perante a suposta oposição entre os setores observados nessa pesquisa no que tange aos resultados gerenciados (Silva & Bezerra, 2010).

Os resultados contribuem em duas frentes, quais sejam: a) no espectro teórico, auxiliando a suprir uma lacuna literária sobre os efeitos da troca de firma de auditoria, após as IFRS, nas práticas de gerenciamento de resultados; e b) no espectro prático, ao dispor aos usuários externos noções sobre a qualidade do lucro reportado pelas empresas dos setores observados quando estas passam a ser auditadas por novas firmas.

2. GERENCIAMENTO DE RESULTADOS POR MEIO DE ACCRUALS DISCRICIONÁRIOS

Embora o termo gerenciamento de resultados esteja em constante evolução ao longo do tempo (Souza Neto, Sampaio & Flores, 2021), é possível aplacar o conceito seminal exposto por Healy e Wahlen (1999), de que o gerenciamento de resultados é o conjunto de medidas de caráter arbitrário dos gestores, que modificam ou manipulam as informações contábeis acerca do desempenho de uma empresa.

Como tais ações podem visar a formação de resultados que coadunem com os interesses próprios dos preparadores e/ou divulgadores das informações (Souza Neto, Sampaio e Flores, 2021), essas práticas podem estar associadas ao chamado “problema de agência”, elencado por Jensen e Meckling (1976), dado que os gestores poderiam utilizar a discricionariedade que lhes é permitida em certas escolhas para buscar interesses próprios, preterindo, por exemplo, os objetivos da empresa.

A parcela do resultado não decorrente do regime de caixa, chamada de *accrual* (Kolozsvari & Macedo, 2018), representa um campo onde há certa liberdade para julgamentos pessoais, fato que possibilita a incidência de ações cujos propósitos podem ser oportunistas (Ayers, Jiang & Yeung, 2006). Isso foi confirmado no mercado dos Estados Unidos com os resultados da pesquisa de Dichev, Graham, Harvey e Rajgopal (2016), quando estes autores, ao entrevistarem profissionais da área financeira, obtiveram

relatos destes profissionais que os *accruals* são um dos principais meios de gerenciamento de resultados.

Há que se destacar, contudo, que nem toda prática de gerenciamento de resultados é danosa aos interesses da empresa e dos *stakeholders*. Christensen, Huffman, Lewis-Western e Scott (2020) salientam que não necessariamente uma conotação negativa irá ser adequada quando falamos de gerenciamento de resultados.

Isso é pormenorizado por Paulo (2007), que explica que há duas perspectivas a serem abordadas em resultados gerenciados. A primeira, chamada de oportunística, representa de fato as medidas de caráter doloso dos gestores; já a segunda, chamada de informacional, remete apenas às expectativas particulares dos gestores sobre a firma, algo que pode ser até mesmo benéfico para as empresas, conforme Silva, Silva, Sancovshi e Borba (2018).

Destarte, os *accruals* são segregados em uma parcela decorrente das atividades naturais da empresa (parcela não discricionária) e outra derivada de ações arbitrárias dos gestores (parcela discricionária), sendo a segunda tratada como *proxy* de gerenciamento de resultados e como medida de qualidade do lucro (Martinez, 2008; Santos, Lemes & Almeida, 2022).

Por ser uma medida não observável diretamente, os *accruals* discricionários precisam ser estimados, algo complexo de ser feito, conforme Paulo (2007) e Dechow, Sloan e Sweeney (1995). Assim, ao longo dos anos, diversos modelos foram elaborados visando atingir tal objetivo, como destacam Consoni, Colauto e Lima (2017). Cabe ao pesquisador a escolha por um ou outro modelo, todavia, Paulo (2007) destaca a existência do risco de erros de especificação dada uma certa escolha, tendo sempre em vista que não há um modelo perfeito.

Não obstante, faz-se pertinente ressaltar que a adoção das IFRS tende a aumentar a liberdade nas escolhas contábeis dos gestores para que as informações possam melhor representar a realidade econômica da empresa (Chan *et al*., 2010). Essa liberdade, contudo, pode ser utilizada como ferramenta de gerenciamento de resultados (Ahmed *et al.*, 2013), logo, há uma tendência de aumento dos *accruals* discricionários, conforme Barth, Landsman e Lang (2008).

Sustentam empiricamente a mencionada argumentação as pesquisas de Callao e Jarne (2010), indicando um crescimento dos *accruals* discricionários absolutos em 11 países da União Europeia após a adoção das IFRS e Boina e Macedo (2018), que encontram a mesma evidência no mercado de capitais do Brasil.

3. QUALIDADE DA AUDITORIA

O conceito clássico de qualidade da auditoria diz que esta seria a avaliação do mercado de que um certo auditor possa detectar e informar alguma violação contábil, caso ela exista (DeAngelo, 1981). Porém, Defond e Zhang (2014) explicam que a qualidade da auditoria vai além disso. Para estes autores, os benefícios de uma auditoria de alta qualidade não se limitam ao termo binário “certo” ou “errado” para as demonstrações contábeis, eles se estendem ao ponto de gerar confiabilidade para os usuários externos de que as informações reportadas refletem devidamente a situação econômica da entidade.

Como a qualidade da auditoria não é exatamente observável, é difícil fazer mensurações sobre este tema. Algumas medidas, no entanto, são utilizadas frequentemente como *proxies* de qualidade da auditoria, como o tamanho da firma, a remuneração dos auditores, a permanência da firma de auditoria na relação com um determinado cliente, e o rodízio das firmas de auditoria (Defond & Zhang, 2014).

Para Andrade e Ohayon (2022), em que pese o fato da ampla propagação das *proxies* para mensuração da qualidade de auditoria, é mister salientar que estas são passíveis de críticas, como quanto ao fato de partirem do pressuposto de uma relação linear entre o fenômeno observado e os fatores em si, que pode não ser uma verdade absoluta em alguns casos.

A respeito do rodízio das firmas, há uma linha de pensamento que argumenta que tal ação é, na verdade, prejudicial para a qualidade da auditoria, vide Beck e Wu (2006). Estes autores supõem que a qualidade da auditoria é prejudicada pelo rodízio dado que o conhecimento específico sobre as atividades da empresa adquirido por uma determinada firma será desconsiderado a partir do início da relação do cliente com a nova firma de auditoria.

Todavia, a maioria dos estudos, de acordo com Defond e Zhang (2014), assume que o rodízio melhora a qualidade da auditoria uma vez que há maior independência na relação cliente x firma, já que não existem laços anteriores entre estas partes. Os resultados de Defond e Subramanyam (1998) corroboram esta lógica diante de 503 trocas de auditoria, ocorridas no mercado norte-americano entre 1990 e 1993, que apontaram *accruals* discricionários insignificantes no primeiro ano da firma de auditoria nos clientes.

Seguindo essa lógica, algumas pesquisas nacionais buscaram verificar a relação entre o rodízio das firmas e o gerenciamento de resultados.

Martinez e Reis (2010) reportam insignificância do rodízio das firmas em práticas de gerenciamento de resultados para as empresas de capital aberto da B3 entre 1997 e 2007, ao passo que as auditorias prestadas por firmas *Big 4* conseguiam mitigar tais práticas.

Silva e Bezerra (2010) realizam uma pesquisa similar, porém durante o intervalo de 2000-2008, além de considerarem o efeito setorial das empresas. Os autores concluem que alguns setores denotam relação entre a troca da firma e o gerenciamento de resultados, seja no sentido de redução dos resultados gerenciados, como no setor de consumo não cíclico, seja no sentido oposto, como no setor de consumo cíclico, ambos objetos da presente pesquisa.

Azevedo e Costa (2012) encontram evidências de que empresas brasileiras de capital aberto (entre 1998 e 2005) não tiveram níveis de gerenciamento de resultados reduzidos após a troca da firma de auditoria, embora os autores tenham identificado uma diferença nesses níveis entre a troca voluntária e a troca obrigatória.

Já Silvestre, Costa e Kronbauer (2018), percebem resultados opostos aos dos trabalhos anteriores. Diante de uma amostra de 186 empresas listadas na B3 entre 2008 e 2015, os autores verificam uma redução nos *accruals* discricionários perante a troca da firma de auditoria. É importante ressaltar que este trabalho, diferentemente dos anteriores, adentra o período de adoção obrigatória das IFRS, mas em 2008 e 2009 a mudança de padrão contábil era voluntária. Tal diferença não foi controlada no procedimento

metodológico feito pelos autores. Independentemente disso, há uma sugestão de mudança nos resultados gerais no período pós-IFRS.

4. DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Seguindo a literatura acadêmica existente, há uma noção geral de que quanto menores forem os *accruals* discricionários de uma empresa em um determinado período, melhor será a qualidade informacional do resultado reportado para este período (Dechow, Ge, & Schrand, 2010). É entendido também que a qualidade da auditoria está diretamente relacionada com a qualidade da informação contábil divulgada ao mercado (Myers, Myers, Omer, 2003).

Sendo o rodízio das firmas uma métrica de qualidade da auditoria (Defond & Zhang, 2014), muito embora existam argumentos contrários à isso (Beck & Wu, 2006), é coerente acreditar que a troca das firmas de auditoria influencia negativamente o volume de *accruals* discricionários, uma vez que haveria um melhor controle sobre as medidas arbitrárias dos gestores, tal qual relatado por Silvestre *et al.* (2018).

Como os resultados empíricos dessa argumentação não são uníssonos, existindo evidências contrárias a isso, ou seja, de que o rodízio não melhora a qualidade do resultado em função dos *accruals* discricionários (Martinez & Reis, 2010; Azevedo & Costa, 2012), a primeira hipótese de pesquisa assume a forma nula, assim:

H1: O rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, não influencia o nível de gerenciamento de resultados das empresas do setor de consumo cíclico e não cíclico listadas na B3.

Cabe destacar que esta hipótese, tal qual o objetivo da presente pesquisa, verifica a relação supracitada exclusivamente durante o período de adoção obrigatória das IFRS, diferentemente das pesquisas anteriores. A justificativa dessa escolha decorre da mudança do volume de *accruals* discricionários após a mudança do padrão contábil, como haviam sugerido Barth *et al.* (2008) e Ahmed *et al.* (2010), tendo sido esse fato comprovado na recente pesquisa nacional de Boina e Macedo (2018).

Ademais, como Azevedo e Costa (2012) haviam sugerido controlar efeitos setoriais na relação entre a troca das firmas de auditoria e o nível de gerenciamento de resultados e a pesquisa de Silva e Bezerra (2010) havia sugerido que o setor de consumo cíclico tendia a um aumento do nível de gerenciamento de resultados no momento da troca da firma de auditoria, ao passo que o setor de consumo não cíclico tendia a um movimento contrário, ou seja, de redução do gerenciamento de resultados nessa relação, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H2a: O rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, favorece as práticas de gerenciamento de resultados nas empresas do setor de consumo cíclico listadas na B3.

H2b: O rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, desfavorece as práticas de gerenciamento de resultados nas empresas do setor de consumo não cíclico listadas na B3.

5. MÉTODO

A população da pesquisa remete às empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico listadas na B3 entre 2014 e 2018. Foram identificadas diante da base dados Economática® 705 observações referentes a 141 diferentes empresas que atendiam a este critério.

Após isso, foram eliminadas 163 observações em função da inexistência de algum dos dados necessários para a pesquisa, que são apresentados na subseção a seguir. E, diante do interesse do acompanhamento cronológico adequado das informações coletadas, tal qual sugerido por Azevedo e Costa (2012), foi necessário realizar um balanceamento dos dados coletados (Gujarati & Porter, 2011), mantendo apenas as empresas que apresentavam dados para todo o intervalo cronológico proposto. Nesse processo, foram eliminadas mais 87 observações.

Assim, restaram 455 observações derivadas de 91 diferentes empresas. Contudo, apenas 20 empresas pertenciam ao setor de consumo não cíclico, enquanto 71 eram representantes do setor de consumo cíclico. Visando controlar essa discrepância amostral, foram mantidas apenas 20 empresas do setor de consumo cíclico para igualar o montante de observações entre os setores analisados. O critério adotado para a seleção das 20 empresas foi o do maior ativo, considerando o dado mais recente entre o intervalo observado. Esse procedimento também foi adotado por Silva e Bezerra (2010) ao selecionarem três empresas para cada setor de sua pesquisa.

Dessa forma, a amostra final foi composta por 200 observações decorrentes de 40 diferentes empresas ao longo de 5 diferentes exercícios.

Os dados coletados para esta pesquisa foram: Ativo Total, Passivo Circulante, Passivo Não Circulante, Receita Operacional Líquida, Contas a Receber, Ativo Imobilizado, Lucro Líquido, Fluxo de Caixa e Nível de Governança Corporativa.

O primeiro passo realizado foi a obtenção dos *accruals* totais diante da subtração do Fluxo de Caixa do Resultado do período, conforme explicam Takamatsu e Fávero (2013):

$$Accruals = Resultado - Fluxo\ de\ Caixa \quad (1)$$

Esta forma de estimação é a mais consistente, para Hribar e Collins (2002), ao reduzir possíveis erros de mensuração. Na sequência, os *accruals* totais foram segregados em suas parcelas discricionária e não discricionária.

Para tal, optou-se pelo uso do modelo de Jones Modificado, apresentado por Dechow *et al.* (1995), em função de sua ampla utilização em pesquisas nacionais e internacionais e diante do relato de Consoni *et al.* (2017) de que este modelo é o mais apropriado até os dias atuais para estimar os *accruals* discricionários. O modelo é apresentado a seguir e, seguindo o exposto de Martinez (2008), a parcela discricionária foi obtida diante dos resíduos da regressão.

$$TA_{i,t}/A_{i,t-1} = \beta_1\left(1/A_{i,t-1}\right) + \beta_2[(\Delta REV_{i,t} - \Delta AR_{i,t})/A_{i,t-1}] + \beta_3\left(PPE_{i,t}/A_{i,t-1}\right) + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Onde:

$TA_{i,t}$ são os *accruals* totais da empresa i no período t;

$A_{i,t-1}$ são os ativos totais da empresa i no período t-1;

$\Delta REV_{i,t}$ é a variação das receitas da empresa i entre o período t e o período t-1;

$\Delta AR_{i,t}$ é a variação do saldo de contas a receber entre o período t e o período t-1;

$PPE_{i,t}$ é o saldo das contas do ativo imobilizado da empresa i no período t;

$\beta_{1,2,3,n}$ são os coeficientes angulares;

$\varepsilon_{i,t}$ é o termo de erro da empresa i no período t.

Feito isso, e visando atingir o objetivo proposto, foi elaborado o seguinte modelo de pesquisa:

$$|ACCD_{i,t}| = \beta_0 + \beta_1\, ROA_{i,t-1} + \beta_2\, END_{i,t-1} + \beta_3\, NGC_{i,t} + \beta_4\, BIG4_{i,t} + \beta_5\, ROD_{i,t} + \beta_6\, SETOR_{i,t} + \beta_7\, (ROD_{i,t}\, x\, SETOR_{i,t}) + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

Onde:

$|ACCD_{i,t}|$ são os *accruals* discricionários, em módulo, da empresa i no período t;

$ROA_{i,t-1}$ é o retorno dos ativos da empresa i no período t-1;

$END_{i,t-1}$ é o endividamento geral da empresa i no período t-1;

$NGC_{i,t}$ é uma variável *dummy* que assume valor 1 para empresas i, no período t, listadas no Novo Mercado e valor 0 para os demais níveis de governança corporativa;

$BIG4_{i,t}$ é uma variável *dummy* que assume valor 1 para empresas i, no período t, auditadas por uma das 4 maiores firmas de auditoria e valor 0 para os demais casos;

$ROD_{i,t}$ é uma variável *dummy* que assume valor 1 para troca na firma de auditoria da empresa i, no período t, e valor 0 para ausência de troca de firma de auditoria;

$SETOR_{i,t}$ é uma variável *dummy* que assume valor 1 para empresas listadas no setor de consumo cíclico e valor 0 para empresas listadas no setor de consumo não cíclico;

β_0 é o intercepto da regressão;

$\beta_{1,2,3,n}$ são os coeficientes angulares;

$\varepsilon_{i,t}$ é o termo de erro da empresa i no período t.

As variáveis ROA, END, NGC e BIG4 foram adicionadas como variáveis de controle em função de sua sugestão ou utilização em pesquisas correlatas anteriores (Martinez & Reis, 2010; Chi *et al*., 2011; Silvestre *et al.,* 2018; Lennox, Wang, & Wu, 2018), buscando mitigar possíveis erros de especificação do modelo.

Cabe destacar que a variável de resposta |ACCD| foi tratada em sua função modular. Isso decorre do interesse na intensidade do nível de gerenciamento de resultados independentemente do propósito, seja ele inflar ou reduzir o resultado do período. Este tratamento também foi adotado em pesquisas anteriores como Silva e Bezerra (2010) e Silvestre *et al.* (2018).

Foi adotado o método de *winsorização* como medida de tratamento dos *outliers*, que segundo Fávero, Belfiore, Silva e Chan (2009), atende adequadamente a este objetivo. Foram aparados valores extremos referentes a 10% da amostra, ou seja, 5% de cada cauda da distribuição. Este processo foi feito nas variáveis utilizadas no modelo de Jones Modificado e, posteriormente, nas variáveis |ACCD|, ROA e END.

A estimação da regressão ocorreu mediante o uso de dados em painel, conforme mencionado na subseção anterior. Porém, como proposta de análise de análise de sensibilidade, foi feita, adicionalmente, uma regressão estimada por Mínimos Desvios Absolutos (MDA), que segundo Ohlson e Kim (2015), pode apresentar resultados mais confiáveis em comparação às regressões estimadas por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) quando há a presença de *outliers* e heterocedasticidade, dado que a estimação MDA se vale da mediana, e não da média, como parâmetro.

Ademais, conforme Duarte, Girão e Paulo (2017), regressões MDA e regressões quantílicas são pouco comuns no cerne de pesquisas contábeis, fato que representa uma lacuna a ser explorada. Assim, o modelo adicional, elencado a seguir, é descrito por:

$$(\Phi)\ |ACCD_{i,t}| = \beta_0(\Phi) + \beta_1(\Phi)\ ROA_{i,t-1} + \beta_2\ (\Phi)\ END_{i,t-1} + \beta_3\ (\Phi)\ NGC_{i,t} + \beta_4\ (\Phi)\ BIG4_{i,t} + \beta_5\ (\Phi)\ ROD_{i,t} + \beta_6\ (\Phi)\ SETOR_{i,t} + \beta_7\ (\Phi)\ (ROD_{i,t}\ x\ SETOR_{i,t}) + \varepsilon_{i,t}(\Phi)\ (4)$$

Onde:

Φ é o parâmetro da regressão, representado pelo quantil 0.5, ou seja, a mediana.

Todos os testes foram realizados com o auxílio do *software* STATA®.

6. RESULTADOS

São apresentadas, inicialmente, as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas neste estudo.

Tabela 1. Estatísticas descritivas

Painel A – Variáveis contínuas					
-	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
|ACCD|	0,0631559	0,055945	0.045857	0,000269	0,160471
ROA	2,759398	2,694663	6,536468	-13,1617	0,257206
END	0,655456	0,614816	0,251047	13,86232	1,351822
Painel B – Variáveis binárias					
-	N° de casos "0"			N° de casos "1"	
NGC	65			135	
BIG4	57			143	
ROD	158			42	
SETOR	100			100	
ROD x SETOR	179			21	

Fonte: Dados da pesquisa.

Exceção feita ao ROA, que apresenta uma alta dispersão, as variáveis |ACCD| e END possuem desvios-padrão reduzidos, sugerindo efetividade no tratamento dos *outliers*. A média do ROA é superior à mediana, indicando que os valores extremos da cauda superior estariam influenciando esta variável de certa forma.

Quanto ao Painel B da Tabela 1, tem-se a predominância de empresas auditadas por firmas *Big Four* e de empresas do Novo Mercado, fato que, aparentemente, contraria a ausência de correlação entre essas variáveis, conforme haviam identificado Bortolon, Sarlo Neto e Santos (2013). Essa discrepância pode decorrer dos distintos conjuntos amostrais, dado que, na referida pesquisa, foram consideradas observações de setores diversos, além de terem sido tratadas as questões de apenas um exercício social.

Na sequência são apresentados os resultados da estimação dos *accruals* discricionários por meio do modelo de Jones Modificado.

Este modelo apresentou resíduos que tendiam a normalidade de acordo com o teste Jarque-Bera (p-valor 0,2411) e ausência de homocedasticidade conforme o teste de Breusch-Pagan (p-valor 0,0380). Para o problema de heterocedasticidade foi adotada a correção robusta de White, conforme sugerido por Gujarati e Porter (2011).

Tabela 2. *Accruals* discricionários via Jones Modificado

Painel A					
TA	Coeficiente	Erro Padrão	t	p-valor	VIF
$1/A_{i,t-1}$	-8648,312	3973,284	-2,18	0,031**	1,08
$(\Delta REV_{i,t} - \Delta AR_{i,t})/A_{i,t-1}$	0,0235822	0,0664743	0,35	0,723	1,02
$(PPE_{i,t}/A_{i,t-1})$	0,0507293	0,0196065	2,59	0,010***	1,09
Painel B					
R^2	0,0512	**N° de observações**		200	
F	2,87	**p-valor (F)**		0,0377**	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: * significa um nível de confiança de 90%; ** significa um nível de confiança de 95%; ***significa um nível de confiança de 99%. VIF = *Variation Inflation Factor*.

Com os resultados da Tabela 2 é possível verificar que o modelo é estatisticamente significativo a um nível de confiança de 95%, apresentando um poder de explicação (R^2) de cerca de 5%.

Não há graves problemas de multicolinearidade considerando o Fator de Inflação da Variância (FIV) dos regressores e a regra prática disposta por Gujarati e Porter (2011) de que FIV's inferiores a 10 unidades não acarretam tal resistência.

Apenas a segunda variável de estímulo não apresentou significância estatística. O inverso do ativo, tal qual ocorrido na recente pesquisa de Martinez e Leal (2019), apresenta um sinal negativo, sugerindo uma redução nos *accruals* totais diante de seu aumento. Por outro lado, a variável PPE apresenta sinal positivo, contrário ao sinal esperado por Paulo (2007), que havia sugerido que o imobilizado estava atrelado ao decréscimo dos resultados em função da apropriação das despesas de depreciação.

Dando continuidade, a Tabela 3 apresenta os resultados dos testes de Chow, Hausman e Multiplicador de Lagrange de Breusch-Pagan, indicados por Fávero *et al.* (2009) como adequados para a escolha da melhor abordagem para os dados em painel.

Tabela 3. Abordagem dos Dados em Painel

Teste	F / χ^2	p-valor
Chow	1,47	0,0512
Hausman	3,35	0,6459
LM Breusch-Pagan	0,33	0,2831

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados dos testes, tem-se a não rejeição da hipótese nula em todos os casos, assim, os dados empilhados (*pooled*) surgem como a melhor alternativa para o conjunto amostral da pesquisa.

Os p-valores dos testes Jarque-Bera e Breusch-Pagan foram de 0,0222 e 0,0107, respectivamente. Dessa forma, foram rejeitadas as hipóteses nulas de ambos os testes, indicando a não normalidade dos resíduos da regressão, bem como a heterocedasticidade destes.

Tal qual fora feito durante a estimação dos |ACCD| via modelo de Jones Modificado, a ausência de homocedasticidade foi tratada mediante a correção robusta de White, já o pressuposto da normalidade dos resíduos pôde ser relaxado perante o Teorema do Limite Central e o tamanho da amostra (Gujarati & Porter, 2011).

Também não foi identificado um elevado grau de colinearidade entre as variáveis independentes, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4. Resultados do modelo da pesquisa – estimação com dados em painel (abordagem *pooled*)

Painel A					
|ACCD|	Coeficiente	Erro Padrão	*t*	p-valor	VIF
ROA	0,0008307	0,0005946	1,40	0,164	1,55
END	0,0176118	0,0144710	1,22	0,225	1,51
NGC	0,0159776	0,0074899	2,13	0,034**	1,18
BIG4	-0,0037754	0,0099538	-0,38	0,705	1,63
ROD	-0,0104585	0,0119395	-0,88	0,382	2,01
SETOR	-0,0175596	0,0082915	-2,12	0,035**	1,57
ROD x SETOR	0,0064198	0,0143489	0,45	0,655	2,27
Intercepto	0,0515364	0,0138590	3,72	0,000***	-
Painel B					
R^2	0,0615	**N° de observações**		200	
F	1,75	**p-valor (F)**		0,0992*	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: * significa um nível de confiança de 90%; ** significa um nível de confiança de 95%; ***significa um nível de confiança de 99%. VIF = *Variation Inflation Factor*.

O modelo proposto só apresenta significância em termos estatísticos se for considerado um nível de significância de 10%, dado que p-valor (F) 0,0992 < 0,1000. O poder de explicação do modelo gira em torno de 6%, contudo, é possível verificar que apenas duas variáveis apresentam significância estatística, ambas a 95% de confiança.

A primeira delas é uma variável de controle (NGC), que curiosamente apresenta sinal oposto ao esperado, sugerindo que empresas listadas no Novo Mercado tendem a gerenciar mais os resultados. Isso pode decorrer da predominância das empresas listadas neste segmento (67,5% da amostra), fato que representa uma possível limitação metodológica da pesquisa.

A outra variável, no entanto, é de interesse direto da pesquisa. Conforme o p-valor 0,035 da variável SETOR, é possível inferir com 95% de confiança que, para a presente amostra, a presença no setor de consumo cíclico reduz as práticas de gerenciamento de resultados via *accruals* discricionários.

Este resultado é oposto ao que foi sugerido por Silva e Bezerra (2010). A explicação pode residir na mudança da amostra, tanto em relação ao conjunto de dados, como em relação aos diferentes padrões contábeis (antes e após as IFRS) ou, ainda, em função dos procedimentos metodológicos adotados, uma vez que a pesquisa anterior utilizou apenas correlações para realizar suas inferências.

Contudo, cabe a variável ROD x SETOR a função de refutar as hipóteses H2a e H2b. A insignificância estatística dessa variável indica que, independentemente do setor observado – consumo cíclico ou não cíclico – o rodízio das firmas de auditoria não afeta o volume de |ACCD|, ou seja, não há qualquer influência dessa variável no nível de gerenciamento de resultados.

Este resultado, mais uma vez, vai de encontro ao que foi disposto por Silva e Bezerra (2010), servindo de atendimento ao que foi sugerido por Azevedo e Costa (2012), que indicaram analisar se a influência do rodízio das firmas de auditoria nas práticas de gerenciamento era alterada em distintos setores. O resultado dessa pesquisa, portanto, indica que não há tal diferença entre os setores observados, dado que em ambos o rodízio das firmas foi insignificante em termos estatísticos.

E, ao verificar a variável ROD, é possível notar que o rodízio das firmas, por si só, não consegue gerar qualquer tipo de reflexo para as empresas observadas como um todo. Este resultado está de acordo com os achados de Martinez e Reis (2010) e Azevedo e Costa (2012), sugerindo inicialmente que, seja antes ou após a adoção das IFRS, o rodízio das firmas de auditoria não cumpre sua função de reduzir as práticas de gerenciamento, contrariando a teoria apresentada pela ampla maioria das pesquisas acadêmicas, de acordo com Defond e Zhang (2014). Destarte, não seria fiável rejeitar a H1 deste trabalho considerando os dados utilizados.

Por outro lado, Silvestre *et al.* (2018), ao analisarem o mercado no momento pós-IFRS, mesmo que considerando o período de adoção voluntária, conseguiram identificar uma redução dos *accruals* discricionários perante a troca das firmas de auditoria. O resultado contraria o que foi percebido nessa pesquisa, sendo factível que os fatores setoriais sejam decisivos nessa discrepância, dado que enquanto a presente pesquisa centra esforços em dois setores, o trabalho anterior considera o mercado como um todo, exceção feita ao setor financeiro.

Sendo confirmada esta tendência, há uma vez mais o interesse na exploração das nuances de cada setor diante da relação entre o rodízio das firmas de auditoria e as práticas de gerenciamento de resultados, tal qual haviam salientado Azevedo e Costa (2012).

Conforme explicado na seção de metodologia, são apresentados. a seguir, de maneira complementar, os resultados do modelo de pesquisa estimados por MDA, seguindo a sugestão de Ohslon e Kim (2015) e Duarte *et al.* (2017).

Tabela 5. Resultados do modelo da pesquisa – estimação por Mínimos Desvios Absolutos

Painel A				
|ACCD|	Coeficiente	Erro Padrão	*t*	p-valor
ROA	0,0016392	0,0007721	2,12	0,035**
END	0,0431442	0,0194039	2,22	0,027**
NGC	0,0221278	0,0092303	2,40	0,017**
BIG4	-0,0045345	0,0113226	-0,40	0,689
ROD	-0,0139074	0,0139025	-1,00	0,318
SETOR	-0,0198183	0,0100598	-1,97	0,050**
ROD x SETOR	0,0074823	0,0195947	0,38	0,703
Intercepto	0,0265155	0,0180969	1,47	0,145
Painel B				
Pseudo R^2	0,0635	**N° de observações**	200	

Fonte: Dados da pesquisa. Nota: * significa um nível de confiança de 90%; ** significa um nível de confiança de 95%; ***significa um nível de confiança de 99%.

A nova estimação indica um poder de explicação muito próximo ao obtido no modelo anterior, estimado por MQO. Contudo, duas variáveis de controle passaram a ser estatisticamente significativas (ROA e END), sugerindo melhor ajuste do modelo em função da robustez perante valores discrepantes (Duarte *et al.*, 2017), em especial no que diz respeito à variável ROA, que conforme visto anteriormente, apresentava a maior dispersão entre as variáveis contínuas da pesquisa.

As variáveis de interesse, ROD, SETOR e ROD x SETOR, mantêm suas condições de significância ou insignificância estatística inalteradas, bem como seus respectivos sinais. E, especificamente sobre a variável SETOR, que é significativa a um nível de confiança de 95% em ambas as estimações, tem-se que seu coeficiente sofre uma alteração ínfima.

Portanto, nessa análise complementar que buscou mitigar possíveis equívocos inferenciais em função da presença de valores extremos e da confirmada heterocedasticidade dos resíduos, todas as conclusões acerca das hipóteses previamente formuladas se mantiveram constantes.

7. CONCLUSÃO

Estudos anteriores haviam indicado que a qualidade da auditoria estaria atrelada à redução das práticas de gerenciamento de resultados, melhorando a qualidade da informação contábil. O rodízio das firmas de auditoria é utilizado rotineiramente como

parâmetro de qualidade de auditoria, muito embora haja visão contrária no meio acadêmico.

Diante da mudança do padrão contábil no Brasil, que passou a seguir as IFRS, houve um aumento nos *accruals* discricionários, conforme estudos anteriores, em função da maior liberdade de escolha dada aos gestores das empresas. Assim, há uma sugestão de mais práticas de gerenciamento de resultados após as IFRS.

Nesse sentido, este estudo buscou analisar a influência do rodízio das firmas de auditoria, após a adoção das IFRS, na incidência de gerenciamento de resultados das empresas dos setores de consumo cíclico e não cíclico listadas na B3.

Os resultados apontaram que, de uma forma geral, o rodízio das firmas de auditoria não gerou qualquer tipo de reflexo nas práticas de gerenciamento de resultados nas empresas observadas. Além disso, foi possível perceber que essa irrelevância do rodízio independe do setor observado (consumo cíclico ou não cíclico). Curiosamente, os resultados indicaram que o setor de consumo cíclico, por si só, tende a inibir medidas de gerenciamento de resultados, diferentemente do que foi apontado por Silva e Bezerra (2010).

Os resultados estão de acordo com a maioria das pesquisas nacionais anteriores, mas essa maioria é representada por amostras anteriores ao momento de adoção das IFRS. O único trabalho posterior à tal adoção (Silvestre *et al*., 2018), obteve resultados distintos ao da presente pesquisa, sugerindo eficiência do rodízio das firmas na mitigação do gerenciamento de resultados. Como esta pesquisa verificou o mercado de uma forma ampla, há sugestão de que a diferença nos resultados possa decorrer das características setoriais das empresas, uma vez que, neste trabalho, foram analisados apenas dois setores.

Portanto, como principal sugestão de pesquisa, tem-se a verificação das nuances de cada setor perante a relação entre o rodízio das firmas e as práticas de gerenciamento de resultados, corroborando o apontamento feito por Azevedo e Costa (2012). Uma segunda sugestão seria isolar o efeito dos setores de consumo cíclico e não cíclico dos demais visando identificar se são estes os únicos responsáveis pela distinção nos resultados gerais encontrados por Silvestre *et al.* (2018). A terceira ideia a ser explorada seria controlar o efeito das IFRS utilizando as mesmas empresas no período anterior e posterior à adoção deste padrão contábil. Isso permitiria verificar se o rodízio das firmas de fato passou a ser relevante no controle das medidas de gerenciamento de resultados após a mudança do padrão contábil.

Esta pesquisa apresenta como limitações: (a) resultados não generalizáveis, uma vez que foram analisados apenas dois setores da B3; (b) risco de viés de seleção amostral ao considerar apenas uma parte do setor de consumo cíclico, ainda que isso tenha ocorrido visando equiparar o montante de empresas dos setores observados; (c) risco inerente ao modelo escolhido para a estimação dos *accruals* discricionários, uma vez que não há um modelo perfeito para tal função, conforme explicou Paulo (2007).

REFERÊNCIAS

[1] Ahmed, K., Chalmers, K., & Khlif, H. (2013). A meta-analysis of IFRS adoption effects. *The International Journal of Accounting*, *48*(2), 173-217.

[2] Andrade, A. M., & Ohayion, P. (2022). Como Medir a Qualidade da Auditoria? Uma Reflexão sobre as Possíveis Contribuições de Fatores Regulatórios do Contexto Brasileiro. *XLVI Encontro da ANPAD – ENANPAD 2022*, Online.

[3] Ayers, B. C., Jiang, J., & Yeung, P. E. (2006). Discretionary accruals and earnings management: An analysis of pseudo earnings targets. *The Accounting Review*, *81*(3), 617-652.

[4] Azevedo, F. B., & da Costa, F. M. (2012). Efeito da troca da firma de auditoria no gerenciamento de resultados das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, *13*(5), 65-100.

[5] Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, *46*(3), 467-498.

[6] Beck, P. J., & Wu, M. G. (2006). Learning by doing and audit quality. *Contemporary Accounting Research, 23*(1), 1-30.

[7] Boina, T. M., & da Silva Macedo, M. A. (2018). Capacidade preditiva de accruals antes e após as IFRS no mercado acionário brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, *29*(78), 375-389.

[8] Bortolon, P. M., Sarlo Neto, A., & Santos, T. B. (2013). Custos de auditoria e governança corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças-USP, 24*(61), 27-36.

[9] Burnett, B. M., Cripe, B. M., Martin, G. W., & McAllister, B. P. (2012). Audit quality and the trade-off between accretive stock repurchases and accrual-based earnings management. *The Accounting Review*, *87*(6), 1861-1884.

[10] Callao, S., & Jarne, J. I. (2010). Have IFRS affected earnings management in the European Union? *Accounting in Europe*, *7*(2), 159-189.

[11] Chan, K. H., Lin, K. Z., & Mo, P. L. (2010). Will a departure from tax-based accounting encourage tax noncompliance? Archival evidence from a transition economy. *Journal of Accounting and Economics*, *50*(1), 58-73.

[12] Chi, W., Lisic, L. L., & Pevzner, M. (2011). Is enhanced audit quality associated with greater real earnings management? *Accounting Horizons*, *25*(2), 315-335.

[13] Christensen, T. E., Huffman, A., Lewis-Western, M. F., & Scott, R. (2022). Accruals earnings management proxies: Prudent business decisions or earnings manipulation? *Journal of Business Finance & Accounting, 49*(3-4), 536-587.

[14] Consoni, S., Colauto, R. D., & Lima, G. A. S. F. (2017). A divulgação voluntária e o gerenciamento de resultados contábeis: evidências no mercado de capitais brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, *28*(74), 249-263.

[15] DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, *3*(3), 183-199.

[16] Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, *50*(2-3), 344-401.

[17] Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *Accounting Review*, *70*(2), 193-225.

[18] DeFond, M. L., & Subramanyam, K. R. (1998). Auditor changes and discretionary accruals. *Journal of accounting and Economics*, *25*(1), 35-67.

[19] DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics, 58*(2-3), 275-326.

[20] Dichev, I. D., Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2013). Earnings quality: Evidence from the field. *Journal of Accounting and Economics*, *56*(2-3), 1-33.

[21] Dichev, I. D., Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2016). The misrepresentation of earnings. *Financial Analysts Journal*, *72*(1), 22-35.

[22] Duarte, F. C. L., Girão, L. F. A. P., & Paulo, E. (2017). Avaliando Modelos Lineares de Value Relevance: Eles Captam o que Deveriam Captar? *Revista de Administração Contemporânea*, *21*(spe), 110-

134.

[23] Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.

[24] Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Basic econometrics*. Boston, Mass: McGraw-Hill.

[25] Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, *13*(4), 365–383.

[26] Hribar, P., & Collins, D. W. (2002). Errors in estimating accruals: Implications for empirical research. *Journal of Accounting Research*, *40*(1), 105-134.

[27] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305-360.

[28] Kolozsvari, A. C., & Macedo, M. A. S. (2018). The Relation between Income Smoothing, Earnings Persistence and IFRS Adoption. *Brazilian Review of Finance*, *16*(2), 251-284.

[29] Kothari, S. P. (2001). Capital markets research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*, *31*(1-3), 105-231.

[30] Lennox, C., Wu, X., & Zhang, T. (2016). The effect of audit adjustments on earnings quality: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, *61*(2-3), 545-562.

[31] Lennox, C., Wang, Z. T., & Wu, X. (2018). Earnings management, audit adjustments, and the financing of corporate acquisitions: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics, 65*(1), 21-40.

[32] Martinez, A. L. (2008). Detectando earnings management no Brasil: estimando os accruals discricionários. *Revista Contabilidade & Finanças*, *19*(46), 7-17.

[33] Martinez, A. L., & Reis, G. M. R. (2010). Rodízio das firmas de auditoria e o gerenciamento de resultados no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, *4*(10), 48-64.

[34] Martinez, A. L., & Leal, L. V. (2019). Conformidade contábil-fiscal e gerenciamento de resultados contábeis no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, *18*(1), 9-30.

[35] Meurer, R. M., Ribeiro, A. M., Feltes, T., Sousa, A. M. (2022). Efeito da suavização intencional de resultados na persistência dos lucros das empresas brasileiras de capital aberto. *Enfoque: Reflexão Contábil, 41*(2), 87-106.

[36] Myers, J. N., Myers, L. A., & Omer, T. C. (2003). Exploring the term of the auditor-client relationship and the quality of earnings: A case for mandatory auditor rotation?. *The accounting review*, *78*(3), 779-799.

[37] Palepu, K. G, Bernard, V. L, & Healy, P. M. (2004). *Business analysis & valuation: using financial statements.* 3rd ed. Mason, Ohio: Thomson/South Western.

[38] Pandini, J., Stüpp, D. R., & Fabre, V. V. (2018). Análise do impacto das variáveis macroeconômicas no desempenho econômico-financeiro das empresas dos setores de Consumo Cíclico e Não Cíclico da BM&FBovespa. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, *17*(51), 7-22.

[39] Paulo, E. (2007). *Manipulação das informações contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados* (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo.

[40] Santos, S. M., Lemes, S., & Almeida, N. S. (2022). Evidências do impacto da religiosidade no gerenciamento de resultados no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações, 16*, e186587-e186587.

[41] Silva, J. O., & Bezerra, F. A. (2010). Análise do gerenciamento de resultados e o rodízio de firmas de auditoria nas empresas de capital aberto. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *12*(36), 304-321.

[42] Silva, A. H. C., Silva, C. E. V., Sanconvschi, M., & Borba, J. A. (2018). Analysis of discontinued operations in Brazil after IFRS 5 adoption. *Contextus – Revista Contemporânea de economia e gestão, 16*(3), 8-39.

[43] Silvestre, A. O., Costa, C. M., & Kronbauer, C. A. (2018). Rodízio de Auditoria e a Qualidade dos

Lucros: Uma Análise a Partir dos Accruals Discricionários. *Brazilian Business Review*, *15*(5), 410-426.

[44] Souza Neto, A. C. N., Sampaio, J.O., & Flores, E. (2021). Alterações de CEOs eo gerenciamento de resultados contábeis no Brasil. *Brazilian Review of Finance, 19*(1), 97-124.

[45] Ohlson, J. A., & Kim, S. (2015). Linear Valuation Without OLS: The Theil-Sen Estimation Approach. *Review of Accounting Studies*, *20*(1), 395-435.

[46] Takamatsu, R. T., & Favero, L. P. L. (2013). Accruals, persistence of profits and stock returns in Brazilian public companies. *Modern Economy, 4*(02), 109-118.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ANA CAROLINA LACORTE DE ASSIS

Arquiteta e Urbanista, Engenheira Civil, Especialista em Design de Interiores e Mestranda em Ambiente Construído. Fundadora do primeiro escritório de engenharia do Brasil formado por duas mulheres. Atua como perita judicial para o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e para o Tribunal Regional Federal (TRF) há 8 anos.

BRUNA CRISTINA FANTINEL

Administradora, cursando pós-graduação em Gestão de Projetos. Possui experiência na área de administração, com foco no desenvolvimento e acompanhamento de projetos na área da saúde.

AUTORES

Cursando mestrado como aluna especial no programa Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela UNIOESTE.

ELIANE IARA BENDIX

Professora e pesquisadora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Mestre em Controladoria pela Unopar. Especialista em Contabilidade Gerencial pela UEPG. Graduada em Ciências Contábeis pela UEPG. Experiência na área contábil com ênfase em controladoria. Atuante em projetos de pesquisa e extensão. Pesquisas voltadas às temáticas da contabilidade e o meio ambiente, Terceiro Setor e Custos voltados para as micro e pequenas empresas. Atualmente participa do projeto de pesquisa 'Temáticas contemporâneas da contabilidade a partir de enfoques sobre a ética, compliance e sustentabilidade nos negócios'.

ELIAS GARCIA

Doutor em Letras/Linguística e Doutor em Ciências Empresariais; Mestrado em Contabilidade; Especialista em Contabilidade Gerencial; Especialista em Auditoria; Acadêmico Imortal e Vice-presidente da Academia de Ciências Contábeis do ParanáACCPR; Acadêmico Imortal da Academia Brasileira de Ciências Contábeis-ABRACICON; Bolsista professor Sênior da Fundação Araucária; professor do PPGTGS (programa de pósgraduação em Tecnologia, Gestão e Sustentabilidade – Mestrado Profissional da Unioeste; Consultor de empresas; Diretor Administrativo/financeiro do Instituto de Tecnologia Aplicada e Inovação - ITAI.

EMERSON ANDRADE GIBAUT

Aluno Especial do Doutorado em Educação pela UNEB e do Doutorado em Administração pela UFBA. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Contador (registrado no CRC-BA), Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Administrador (registrado no CRA-BA), Graduado em Administração pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL) e Bacharel em Direito, Graduado em Direito pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Pós-graduado em Auditoria Fiscal, Direito Administrativo, Direito Empresarial e Gestão Tributária. Atuou como Dirigente Financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). Exerce o cargo de Coordenador Financeiro da Superintendência de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Possui artigos publicados na USP, UFRJ e UFSM, além de capítulos de livros. Foi Professor da UNIRUY e da Pós-graduação em Auditoria e Consultoria Contábil da Faculdade CAIRU. Atualmente é Professor Substituto do Instituto Federal da Bahia (IFBA), aprovado em primeiro lugar no concurso da Faculdade de Administração e aprovado em segundo lugar no concurso para Professor de Ciências Contábeis da UFBA. É Avaliador da Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade da UNEB. Possui proficiência em inglês e espanhol pela UFBA, com resultado eficiente (nota máxima)

ERCILIA DE STEFANO

Professora do quadro permanente no Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído - UFJF. Supervisora de alunos de pós-doutorado. Líder do Núcleo de Inteligência Artificial, Tecnologias, Inovação e Empreendedorismo - IA InovA, certificado no CNPq. Professora Adjunta na UFJF. Professora-pesquisadora no NGIME - UFJF. Pesquisadora ad-doc FACEPE. Pós-doutora em Engenharia Civil - UFRJ - COPPE com ênfase em Inteligência Artificial Pós-doutora em Sistemas de Gestão Sustentáveis - UFF. Doutora em Engenharia de Transportes - UFRJ - COPPE com ênfase em Inteligência Artificial. Mestre em Engenharia de Sistemas - UFRJ - COPPE, com ênfase em Inteligência Artificial. MBA em Gestão Estratégica em Comércio Exterior. Especialista Lato Sensu em Gestão Estratégica Pública. Especialista Lato Sensu em Machine Learning e Inteligência Artificial. Especialista Lato Sensu em Direito Administrativo e Gestão de Pessoas no Setor Público .Especialista Lato Sensu em Neuropsicopedagogia. Especialista Lato Sensu em Gerência e Desenvolvimento de Sistemas Orientado a Objetos. Graduada em Matemática. Advogada. Pedagoga. Revisora de revistas e periódicos nacionais e internacionais. Especialista em metodologias ativas de ensino. Principais áreas de atuação: Inovação; Empreendedorismo, Inteligência Artificial; Tecnologias da Informação; IoT; Smart Cities; Urbanismo; Sistemas Inteligentes e Autônomos.

AUTORES

GUILHERME KIYOSHI WATANABE LISBOA

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná e cursa pós-graduação em Direito Administrativo. Ao longo de sua carreira, acumulou ampla experiência nas áreas de contabilidade e finanças, destacando-se pela atuação em diversos projetos acadêmicos e institucionais. Atualmente, integra a equipe da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), onde desempenha funções essenciais relacionadas à gestão administrativa e financeira.

GUSTAVO HENRIQUE BOWENS

Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2014). Aprovado no XIII Exame Unificado da Ordem dos Advogados do Brasil (2014). Pós-graduado em Direito Lato Sensu pelo XXIII Curso de Preparação à Magistratura da Escola da Magistratura do Estado do Paraná (2016). Pós-graduando em Direito Processual Civil pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2018). Pertencente ao Quadro Geral de Membros da Justiça Desportiva da Secretaria de Estado do Esporte e do Turismo do Estado do Paraná (desde 2010). Advogado atuante nas áreas de Direito Civil, Direito Comercial, Direito Tributário, Direito Previdenciário e Direito Desportivo. Graduando no Curso de Ciências Contábeis (2024).

JOSÉ ALBERTO BARROSO CASTAÑON

D.Sc. em Transportes, Professor Titular de Transportes e Professor/pesquisador do PROAC - Programa de Pós-graduação em Ambiente Construído da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora.

LARISSA SIMÕES FERREIRA BATISTA

Mestranda no Programa de Ambiente Construído pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Bacharela interdisciplinar em Artes e Bacharela em Design pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Pesquisadora na área de gestão de resíduos, com foco em energia renovável e economia circular. Atua no desenvolvimento de projetos com soluções inovadoras e já contribuiu em iniciativas voltadas para a acessibilidade em Unidades Básicas de Saúde (UBS) em parceria da UFJF com a Prefeitura de Juiz de Fora (PJF). Possui experiência na gestão de processos e projetos gráficos, tendo exercido a função de gestora interina no setor de comunicação e marketing do Critt/UFJF."

LIAN VALENTE BRANDÃO

Possui graduação em Engenharia de Pesca pela Universidade Federal Rural da Amazônia (2004) e mestrado e doutorado em Biologia de Água Doce e Pesca Interior pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (2011). Atualmente, é professor do quadro permanente do Instituto Federal do Pará - Campus Castanhal. Além disto, é membro do Núcleo de Pesquisa Aplicada em Pesca e Aquicultura - Norte 03. Tem experiência na área Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca, com ênfase em aquicultura de espécies nativas, nutrição de organismos aquáticos, marketing e empreendedorismo rural.

RONAN REIS MARÇAL

Doutor em Ciências Contábeis pelo PPGCC/UFSC

TATIANA TAVARES RODRIGUEZ

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1997), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2000) e doutorado em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2005), com ênfase em Engenharia Geotécnica. Atualmente é professora associada da Universidade Federal de Juiz de Fora lotada na Faculdade de Engenharia e colaboradora no Programa de Pós-graduação em Ambiente construído. Desenvolve projetos de pesquisa e extensão, principalmente, nos temas: estabilidade de taludes e

AUTORES

encostas; solos coluvionares; solos residuais; solos não saturados; solos colapsíveis; erodibilidade e ensaios de laboratório. Tem experiência profissional, na área de Engenharia Civil, em projetos de Barragem.

THIAGO CUNHA DE OLIVEIRA

Doutor em Administração pelo PPGA/Unigranrio

VITOR SILVA COIMBRA

Arquiteto e Urbanista, formado pela Faculdade Doctum, em 2022. Atua como pesquisador nas áreas de projeto e desenvolvimento de Hubs Aéreos Elétricos e subestações de recarga para veículos elétricos pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson